



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

”OHJAUSTYÖSTÄ ON TULLUT KUIN HUOMAAMATTA ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄ”

Palvelukeskus Ainolan laatuhanke

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammat-
tikorkeakoulututkinto

Kevät 2012

Mustonen Katja

Pöppönen Hanna-Riikka

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

MUSTONEN, KATJA
PÖPPÖNEN, HANNA-RIIKKA

”Ohjaustyöstä on tullut kuin
huomaamatta asiakaslähtöisempää”
Palvelukeskus Ainolan laatuhanke

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 63 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena Kuurojen Palvelusäätiön Palvelukeskus Ainolassa. Kehittämishankkeen **tarkoitus** oli palveluasumisen laadun kehittämisen alkuun saattaminen Palvelukeskus Ainolassa. Tarkoituksena oli yhteinäistää menettelytapoja ja kehittää työtä osaltaan asiakaslähtöisemmäksi. Hankkeen tarkoituksena oli myös jalkauttaa laatua ja laadunhallintaa Palvelukeskus Ainolaan sekä motivoida henkilökuntaa kehittämään omaa työtään. Kehittämishankkeen **tavoitteena** oli kuvata palveluasumisen laatutilanne itsearvioinnista nousevan laatuprofiilin avulla sekä luoda yhdessä työyhteisön kanssa Palvelukeskus Ainolaan toimenpiteitä, jotka osaltaan edistäisivät asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena oli myös kehittää Palvelukeskus Ainolaan asiakaspalautelomake.

Kehittämishanke eteni toimintatutkimuksen vaiheiden mukaan. Hankkeen aikana toteutui toimintatutkimuksen syklin ensimmäinen kehä. Kehittämishankkeeseen osallistui Palvelukeskus Ainolan henkilökunta sekä yksikön johtaja. Hanke toteutettiin Palvelukeskus Ainolan viikkopalavereissa. Jokaiseen vaiheeseen kuului aktiivinen havaintojen teko, analysointi ja reflektointi. Tapaamisista pidettiin päiväkirjaa ja keskusteluista tehtiin muistiinpanoja.

ITE -itsearviointi toimi Palvelukeskus Ainolan laatutilanteen kartoituksen välineenä ja menetelmää tullaan käyttämään jatkossa mittarina kehittämistyön seurantaan. ITE -arvioinnista nousseita kehittämisalueita työstettiin viikkopalavereissa ja kehittämis ehdotukset kirjattiin viikkopalaverimuistioihin, teemat on myös avattu tässä opinnäytetyössä. Laatuhankkeen kulmakiveksi nousi asiakaslähtöisyys ja sen merkitys palveluasumisen arjessa. Keinot asiakaslähtöiseen palveluasumiseen Palvelukeskus Ainolassa kirjattiin ylös ja työyhteisö sitoutui niiden toteuttamiseen. Laatuhankkeen tuloksena Palvelukeskus Ainolaan luotiin myös asiakaspalautelomake. Hankkeen myötä palveluasumisen toiminnasta on tullut asiakaslähtöisempää ja henkilökunta on nyt motivoituneempaa kehittämään omaa työtään laadukkaampaan suuntaan.

Asiasanat: Laatu, laadunhallinta, asiakaslähtöisyys, ITE, asiakaspalautelomake

Lahti University of Applied Sciences
Master Programme in Developing and Management of Social and Health Care

MUSTONEN, KATJA
PÖPPÖNEN, HANNA-RIIKKA

“Guidance just became more customer-oriented.” A project to improve quality at service center Ainola

Master’s Thesis in Development and Management in Social and Health care: 63 pages, 2 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The master thesis is a development project focusing on the Service Foundation for the Deaf and its service center Ainola. The purpose of the project was to improve quality of service housing by combining working methods and bringing more client-oriented view to it. The project also targeted at motivating the staff to continuous development of quality. The aim of the development project was to describe the quality profile of Ainola service center and create a method for client-oriented method.

The development project was carried out using the approach of functional research. The project went through one cycle of functional research. The development project involved the entire staff of Ainola and its manager. The project was accomplished through weekly meetings. In each period there was active observation, analyzing and reflection by project leaders. They also kept a journal of the meetings and took notes of discussions.

The method used to examine Ainola’s quality circumstances was ITE self-evaluation method. The results were used to create Ainola’s quality profile, which pointed out the development challenges. The development challenges were then processed and discussed with the staff of Ainola service center. The central point of this development project turned out to be customer oriented approach and its importance in providing quality service for customers in service housing. The methods to obtain quality service were documented and the staff felt strong commitment to fulfill them. As a result of this development project a customer feedback form for Ainola service center was made.

This project was a start for development work for providing quality service housing in Ainola service center. The staff felt motivated to continue the work for better quality by focusing on customer-oriented approach.

Key words: quality, quality control, customer oriented approach, ITE method, customer feedback form

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	5
2.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa Kuurojen Palvelusäätiö	5
2.2	Palvelukeskus Ainola	7
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	11
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	12
3.1	Laadun määrittelyä	12
3.2	Laadunhallinta	15
3.3	Asiakaslähtöisyys laadun lähtökohtana	18
3.4	Asiakaspalautemenetelmän kehittäminen	22
3.5	ITE – Itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä	25
4	TOIMINTATUTKIMUS	28
4.1	Toimintatutkimuksen teoriaa	28
4.2	Toimintatutkimus kehittämishankkeessa	32
5	KEHITTÄMISHANKKEEN VAIHEET	34
5.1	Suunnitteluvaihe	34
5.2	Toteutusvaihe	34
5.3	Arviointivaihe	35
6	PALVELUKESKUS AINOLAN LAATUPROFIILI	36
7	ASIAKASLÄHTÖISYYTTÄ KOROSTAVAT TOIMENPITEET PALVELUKESKUS AINOLASSA	42
7.1	Asiakaslähtöisyys toimintafilosofiana	42
7.2	Asiakaslähtöisyys palveluasumisessa: kriteerit ja keinot	44
7.3	Palvelukeskus Ainolan asiakaspalautelomake	46
7.4	Itsemääräämisoikeus	48
8	POHDINTA	50
8.1	Kehittämishankkeen arviointia	50
8.2	Jatkotutkimukset ja kehittämistoimet	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	64

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman keskeisiä periaatteita ovat osallisuus ja asiakaslähtöisyys. Tämä tarkoittaa ihmisten kuulemista ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä itseä koskevassa päätöksenteossa. Kehittämisohjelman mukaan tarvitaan tiedon keräämistä asiakkaan hyvinvoinnin tilasta, hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja palvelujen toimivuudesta. Myös viittomakielisten henkilöiden erityistarpeet tulee huomioida osallisuuden, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä sekä palvelujen kehittämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1, 4, 17–19.)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) edistää myös osaltaan asiakaslähtöisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun. Asiakasta tulee kohdella ihmisarvoaan loukkaamatta ja kunnioittaen hänen vakaumustaan sekä yksityisyyttään. Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut valtakunnallisen suosituksen, jonka tarkoituksena on edistää asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakkaat ja tarvittaessa heidän omaisensa tulee nähdä aktiivisina toimijoina palvelujen laadunarvioinnissa ja heillä tulee olla mahdollisuus viestiä toimijoille, päättäjille, palveluiden tuottajille sekä henkilökunnalle, heidän tarpeensa ja kohtaamansa ongelmat. Suositus kannustaa palvelujen tuottajia luomaan sellaisia rakenteita, joilla asiakkaat voivat tuoda esiin kehittämis ehdotuksia. Suositus kehoittaa toimijoita luomaan tuottajalle itselleen ja asiakkaalle palautetta antavan asiakaspalvelujärjestelmän. (STM, Stakes & Suomen kuntaliitto 1999, 3-7.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira on antanut määräyksen yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimisesta, sisällöstä ja seurannasta. Määräys on tullut voimaan 1.3.2012. Määräyksen mukaan omavalvontasuunnitelmaan on kirjattava menettelytavat, joilla asiakas ja omaiset voivat antaa laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvää palautetta. Suunnitelmaan tulee kirjata myös menettelytavat, joilla asiakkaalle tai hänen läheiselleen annetaan tietoa asiakasta kohdanneen haittatapahtuman jälkeen. Omavalvontasuunnitelmaan on kirjattava menettelytavasta, jolla palautteista saatua tietoa käytetään hyödyksi toiminnan kehittämisessä. (<http://www.valvira.fi>)

Jokaisella on siis oikeus elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen, koskemattomuuteen ja turvallisuuteen. Vammaisten ihmisten asumispalveluissa on tämän ajattelun pohjalta kyse perusoikeuksista sekä oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. (Niemelä & Brandt 2008, 143.) Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan esimerkiksi kehitysvammaisten henkilöiden asumisen tavoitteena on mahdollistaa yksilöllinen asuminen, joka vahvistaa osallisuutta ja yhdenvertaisuutta yhteiskunnan jäsenenä. Vammaisten henkilöiden asumispalveluiden laatua on puolestaan palvelujärjestelmän kyky vastata vammaisten henkilöiden elämänhallintaa ja hyvinvointia edistäviin tavoitteisiin. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen on laadukkaiden asumispalveluiden toteuttamisen edellytyksenä ja viime kädessä laadun arvioinnin tärkein mittari onkin vammaisen ihmisen oma kokemus elämänlaadustaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003:4, 8, 12.)

Yksilöllisyyden ja asiakaslähtöisyyden sekä jäykän järjestelmän välinen ristiriita on noussut suureksi haasteeksi nykyiselle palvelujärjestelmälle. Myös tästä johtuen vammaisten henkilöiden asumispalveluiden kehittämiseksi on suuri tarve. Tärkeä kysymys onkin kuinka asiakkaita kuullaan heitä koskevissa päätöksissä ja kuinka heidän näkemyksensä ohjaavat palveluiden suunnittelua. Asiakkaiden valinnanvapaus ja osallisuuden lisääntyminen edellyttävät palvelujärjestelmältä yhä parempaa toimivuutta. (Harajärvi, Kairi, Kuusterä & Miettinen 2009, 12, 55.)

Asiakaskeskeisyyden tulee olla laatutyön ytimenä, mikä edellyttää asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamista. Asiakkaiden mielipiteitä tulee kuulla. Kuuleminen ei sinällään riitä, vaan organisaatioissa on työskenneltävä asiakkaiden mielipiteiden mukaisesti ja tehdä sen mukaisia toimenpiteitä. Tarkoituksena on mitata ja arvioida organisaation palvelukykyisyyttä asiakkaiden näkökulmasta. Tämän toteuttamiseksi tulee luoda asiakaspalautejärjestelmä. Tämä tarkoittaa erilaisten tapojen ja menetelmien kokonaisuutta, jolla organisaatio systemaattisesti kerää, käsittelee ja hyödyntää asiakaspalautetta. (Sisäasiainministeriön julkaisuja 49/2006, 3.)

Kehittämishankkeemme kohdeorganisaatio on Kuurojen Palvelusäätiön toimipiste, Palvelukeskus Ainola. Ainola sijaitsee Helsingissä ja tuottaa viittomakielistä palveluasumista kuuroille mielenterveyskuntoutujille, kehitysvammaisille kuuroille sekä kuulo- ja näkövammaisille. Palvelukeskus Ainolan henkilökunnassa on

ollut paljon vaihtuvuutta, joten perustehtävät, toiminnan arvot sekä koko talon toiminta-ajatus ovat olleet ajoittain hukassa. Työn suunnitelmallinen kehittäminen on ollut vähäistä aika- ja resurssipulan vuoksi, ja yhteisesti laadittujen pelisääntöjen puute on aiheuttanut varsin kirjavia käytänteitä. Käsitykset hyvästä palvelun laadusta ovat henkilöstön keskuudessa erilaisia. Laatua on kehitetty lähinnä ”kahvipöytäkeskusteluissa” ja satunnaisesti tiimipalavereissa. Tarve kehittämishankkeelle on noussut työyhteisöstä ja toisen opinnäytetyöntekijän pitkästä työhistoriasta Palvelukeskus Ainolassa. Myös toisella opinnäytetyöntekijällä on vankka kokemus palveluasumisesta sekä tuottajan että ostajan näkökulmasta. Kokemuksemme mukaan palveluasumisen tulisi vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja työn asiakaslähtöisyyteen kiinnittää nykyistä paljon enemmän huomiota.

Kehittämishankkeen **tarkoitus** oli palveluasumisen laadun kehittämisen alkuun saattaminen Palvelukeskus Ainolassa. Tarkoituksena oli yhtenäistää menettelytapoja ja kehittää työtä osaltaan asiakaslähtöisemmäksi. Hankkeen tarkoituksena oli myös jalkauttaa laatua ja laadunhallintaa Palvelukeskus Ainolaan sekä motivoida henkilökuntaa kehittämään omaa työtään. Kehittämishankkeen **tavoitteena** oli kuvata palveluasumisen laatutilanne itsearvioinnista nousevan laatuprofiilin avulla sekä luoda yhdessä työyhteisön kanssa Palvelukeskus Ainolaan toimenpiteitä, jotka osaltaan edistäisivät asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena oli myös kehittää Palvelukeskus Ainolaan asiakaspalautelomake.

Palvelukeskus Ainolassa laadun lähtötilanne selvitettiin ITE – itsearviointimenetelmällä. Arvioinnin tuloksena syntyneestä laatuprofiilista nostettiin teemoja työyhteisön yhteiseen keskusteluun ja jatkotoimenpiteet kirjattiin ylös. Asiakaslähtöisyys nousi tässä vaiheessa laatuhankeeseen ytimeen ja Palvelukeskus Ainolaan luotiin keinoja asiakaslähtöisen palveluasumisen toteuttamiseen. Laatuhanke tuloksena Palvelukeskus Ainolaan luotiin myös asiakaspalautelomake. Näkökulmana palveluasumisen laadun kehittämisessä toimi Kuurojen Palvelusäätiön visio, kuurojen ja kuurosokeiden ihmisten hyvä elämä ja sujuva arki vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa.

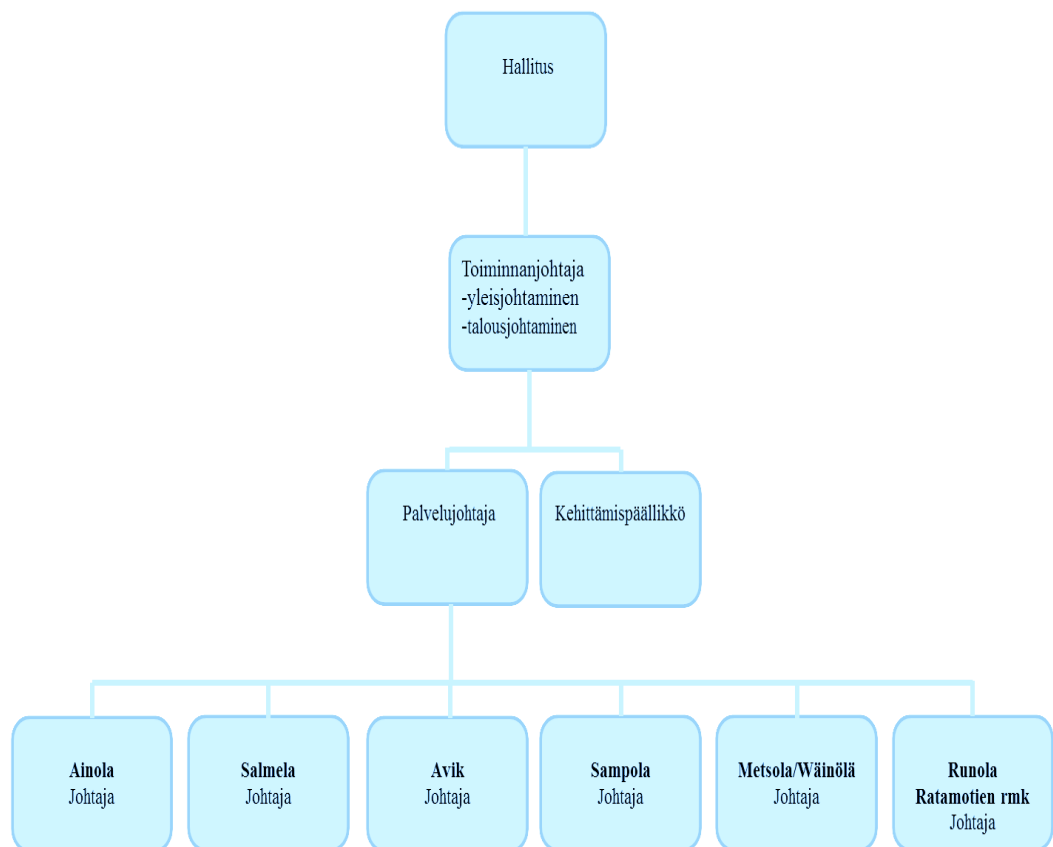
Opinnäytetyön teoriaosuudessa paneudutaan laatuun, laadunhallintaan ja asiakaslähtöisyyteen. Opinnäytetyön käytännönsuudessa kuvaillaan hankkeen etenemistä, avaamme tarkemmin Palvelukeskus Ainolan laatuprofiilin ja asiakaslähtöisyyt-

tä korostavan toimintatavan ulottuvuudet. Lopuksi arviomme hankkeen onnistumista ja pohdimme sen hyötyä työyhteisölle.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa Kuurojen Palvelusäätiö

Kuurojen Palvelusäätiö on vuonna 1897 perustettu valtakunnallinen sosiaalialan järjestö, joka tuottaa viittomakielisiä asumis- ja työpalveluja kuuroille ja kuurosokeille henkilöille, kohtaamispaikkoja sekä vertaisuuteen ja toiminnallisuuteen perustuvaa tukea ja ohjausta. Palvelusäätiöllä on seitsemän palvelukeskusta eri puolilla Suomea, joissa työskentelee yhteensä noin 244 työntekijää (kuvio 1). Palvelujen käyttäjiä on lähes 1000.



KUVIO 1. Organisaatiokaavio (Kuurojen Palvelusäätiö 2011, 4.)

Kuurojen Palvelusäätiön hallintoneuvostossa on 14–20 jäsentä ja yksi henkilöstön edustaja. Hallintoneuvosto valitsee säätiön hallituksen jäsenet sekä hallituksen puheenjohtajan. Hallitus vastaa säätiön toiminnasta ja taloudesta. Se valmistelee ja panee täytäntöön hallintoneuvoston päätökset, vahvistaa talousarvion ja toimintasuunnitelman sekä nimeää palvelukeskusten neuvottelukunnat. Hallitus nimeää säätiön johtoryhmän sekä toiminnanjohtajan. Hallitus vahvistaa säätiön toimintaohjeet ja tarvittavat johtosäännöt. Ne toimivat johtamisen runkoina.

Kuurojen Palvelusäätiön toimintaa säätelevät Suomen perustuslaki (731/1999), laki sosiaalihuollon asiakkaiden asemasta ja oikeuksista (812/2000), sosiaalihuoltolaki (731/1999), vammaispalvelulaki (380/1987) ja hallintolaki (434/2003). Asiakkaalla on oikeus saada sosiaalihuollon toteuttajalta laadultaan hyvää sosiaalihoitoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. Asiakasta on kohdeltava siten, ettei hänen ihmisarvoaan loukata sekä että hänen vakaumustaan ja yksityisyyttään kunnioitetaan. Sosiaalihoitoa toteutettaessa on otettava huomioon asiakkaan toivomukset, mielipide, etu ja yksilölliset tarpeet sekä hänen äidinkieltänsä ja kulttuuri- taustansa. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/ 2000.)

Kuurojen Palvelusäätiö pyrkii rakentamaan yhdessä hyvää arkea turvaamalla motivoituneen ja osaavan henkilöstön riittävyyden nyt ja tulevaisuudessa. Säätiö pyrkii panostamaan henkilöstösuunnitteluun, työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseen, yhtenäisten toimintatapojen luomiseen ja henkilöstön koulutukseen. Kuntien niukkenevat resurssit, kunta- ja palvelurakennemuutos, Raha-automaattiyhdistyksen linjaukset ja kilpailulainsäädännön sovellukset vaikuttavat Säätiön toimintaan. Säätiön on varauduttava olemalla mukana säätiöiden toimintaedellytyksiä turvaavassa työssä sekä luomalla aktiivisia yhteistyöverkostoja alan muiden toimijoiden kanssa. (Kuurojen Palvelusäätiö 2011, 3.)

Kuurojen Palvelusäätiö uskoo saavuttavansa laadukkaan palvelun, kun asiakkaat ja heidän tarpeet tunnetaan. Palvelut suunnitellaan yksilöllisesti ja joustavasti. Voimavarana säätiössä on moniammatillinen, hyvin koulutettu ja motivoitunut henkilökunta sekä asianmukaiset tilat. Laadukkuutta tukee se, että palvelut ja niiden tuottamiseen tarvittavat työprosessit on kuvattu asiakkaiden tiedonsaantia ja toiminnan seuraamista varten. Palveluja tarvitsevat saavat niistä tiedon markkinoinnin kautta. Laatutyö perustuu tosiasioihin, jotka on dokumentoitu ja työn ar-

viointi on jatkuvaa vuoropuhelua käyttäjien ja/tai heidän edustajiensa, ostajien / toimeksiantajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Arvioinnin tuloksia käytetään palvelujen kehittämisessä. (Kuurojen Palvelusäätiö 2012.)

Yhteiskunnassa järjestösektorin keskeisimmät tehtävät ovat kapeiden erityisalojen tietotaidon ja osaamisen kokoaminen sekä sellaisten erityispalveluiden tuottaminen, joihin yksittäisillä kunnilla ei ole mahdollisuutta. Kuurojen Palvelusäätiön tuottamat palvelut ovat merkittäviä kuurojen ihmisten kansalaisoikeuksien ja tasa-arvon toteutumisen kannalta. Säätiöllä on vahva ja arvostettu asema kuurojen ja kuurosokeiden järjestölähtöisen toiminnan toteuttajana. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:5, 12.)

2.2 Palvelukeskus Ainola

Kohdeorganisaatiomme, johon hankkeemme kohdistuu, on Kuurojen Palvelusäätiön toimipiste, Palvelukeskus Ainola. Ainola sijaitsee Helsingissä ja tuottaa viittomakielistä palveluasumista kuuroille mielenterveyskuntoutujille, kehitysvammaisille kuuroille sekä kuulo- ja näkövammaisille ihmisille. Palvelukeskuksen palveluvalikkoon kuuluu myös vaikeavammaisten päivätoiminta ja ikääntyneiden kuulonäkövammaisten kotihoito sekä päivätoiminta.

Palvelukeskus Ainola tarjoaa palveluasumista viittomakielisille henkilöille. Palveluasumisen käsitettä käytetään vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista annetussa asetuksessa (759/1987). Vammaispalvelulain mukaista palveluasumista järjestetään sellaiselle vaikeavammaiselle henkilölle, joka vammansa tai sairautensa vuoksi tarvitsee jatkuvasti toisen henkilön apua suoriutuakseen päivittäisistä toiminnoista. Palveluasumiseen kuuluvat sellaiset asunto- ja asumiseen liittyvät palvelut, jotka ovat välttämättömiä itsenäiselle suoriutumiselle. Näitä palveluja voivat olla avustaminen asumiseen liittyvissä toiminnoissa kuten liikkumisessa, pukeutumisessa, henkilökohtaisessa hygieniassa ja ruokataloudessa sekä ne palvelut, joita tarvitaan asukkaan terveyden, kuntoutuksen ja viihtyvyyden edistämiseksi. Palveluasumista voidaan järjestää palvelutalossa, ryhmä- tai hajautettuna asumisena.

Tuki- ja palveluasumista tarjotaan henkilöille, jotka tarvitsevat enemmän tukea asumiseen kuin tavanomaiseen asuntoon voidaan järjestää. Tuki- ja palveluasumista saavat niin ikäihmiset, vammaiset, kehitysvammaiset kuin mielenterveys- ja päihdekuntoutujat. Tehostettua palveluasumista järjestetään paljon apua, hoivaa ja valvontaa tarvitseville. Tehostetun palveluasumisen yksiköissä asukkailla on oma huone tai asunto ja lisäksi yhteisiä tiloja. Henkilökuntaa on paikalla ympäri vuorokauden.

Henkilökunnan määrä Palvelukeskus Ainolan palveluasumisen puolella on vastaava ohjaaja mukaan lukien 11. Ohjaajista 4 on äidinkieleltään viittomakielisiä. Palveluasumisen tiimissä korostetaan moniammatillisuutta ja jokainen työntekijä saa soveltaa osaamistaan omasta ammatillisesta viitekehyksestä käsin. Työtä pyritään kuitenkin tekemään melko samansisältöisesti ja tiimissä päätökset tehdään pääsääntöisesti asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioiden. Työntekijät kokoontuvat viikoittain koko palvelukeskuksen yhteiseen henkilöstökokoukseen, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita sekä työn sisältöön liittyviä ongelmakohtia.

Asiakkaita palveluasumisen puolella on tällä hetkellä 15. Yksikön asiakkaat tarvitsevat ammattitaitoista, ympärivuorokautista hoitoa ja ohjausta. Työ monivammaisten ihmisten parissa on haastavaa ja vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, sosiaalisuutta ja joustamista. Työntekijät kokevat riittämättömyyttä, mutta toisaalta työn palkitsevuus nousee juuri asiakkaista ja asiakastyöstä. Työ vaatii omistautumista ja sitoutumista palvelukeskuksen arvoihin, työn tarkoitukseen ja merkitykseen. Henkilöstön toimintatavat ja jaksaminen vaikuttavat palvelun laatuun ja laadun taso vaikuttaa välittömästi asiakkaiden hyvinvointiin. (Laine, Wickström, Pentti, Elovainio, Kaarlela-Tuomaala, Lindström, Raitoharju & Suomala 2005, 48–50.)

Palvelukeskus Ainola pyrkii luomaan tekemänsä työn avulla kuuroille ja kuurosokeille ihmisille mahdollisuuksia tulla kuulluksi ja tuntee kuuluvansa yhteisöön edistämällä sosiaalisia vuorovaikutustilanteita sekä työ- ja muita osallistumismahdollisuuksia. Arkipäivän työssä keskitytään aktiiviseen ja asiakasta kiinnostavaan ohjattuun virkistys- ja harrastustoimintaan. Toimintaa pyritään kehittämään asiakkaiden näkökulmasta ja tarpeista. Palveluiden piiriin on tullut ja jatkossa tulee yhä enemmän viittomakielisiä ja eri kommunikaatiomenetelmiä käyt-

täviä asiakkaita, joiden tuen, hoivan ja huolenpidon tarve on suuri. Tämä korostaa edelleen yksilöllisten palvelusuunnitelmien merkitystä.

Palvelukeskus Ainolan toiminta-ajatuksena on luoda, kehittää ja ylläpitää erityis- palveluja, jotka vuorovaikutuksen, vertaisryhmän ja erityisosaamisen avulla tukevat kuuron ja kuurosokean ihmisen kehitystä ja elämänhallintaa eri elämänvaiheissa ja elämäntilanteissa.

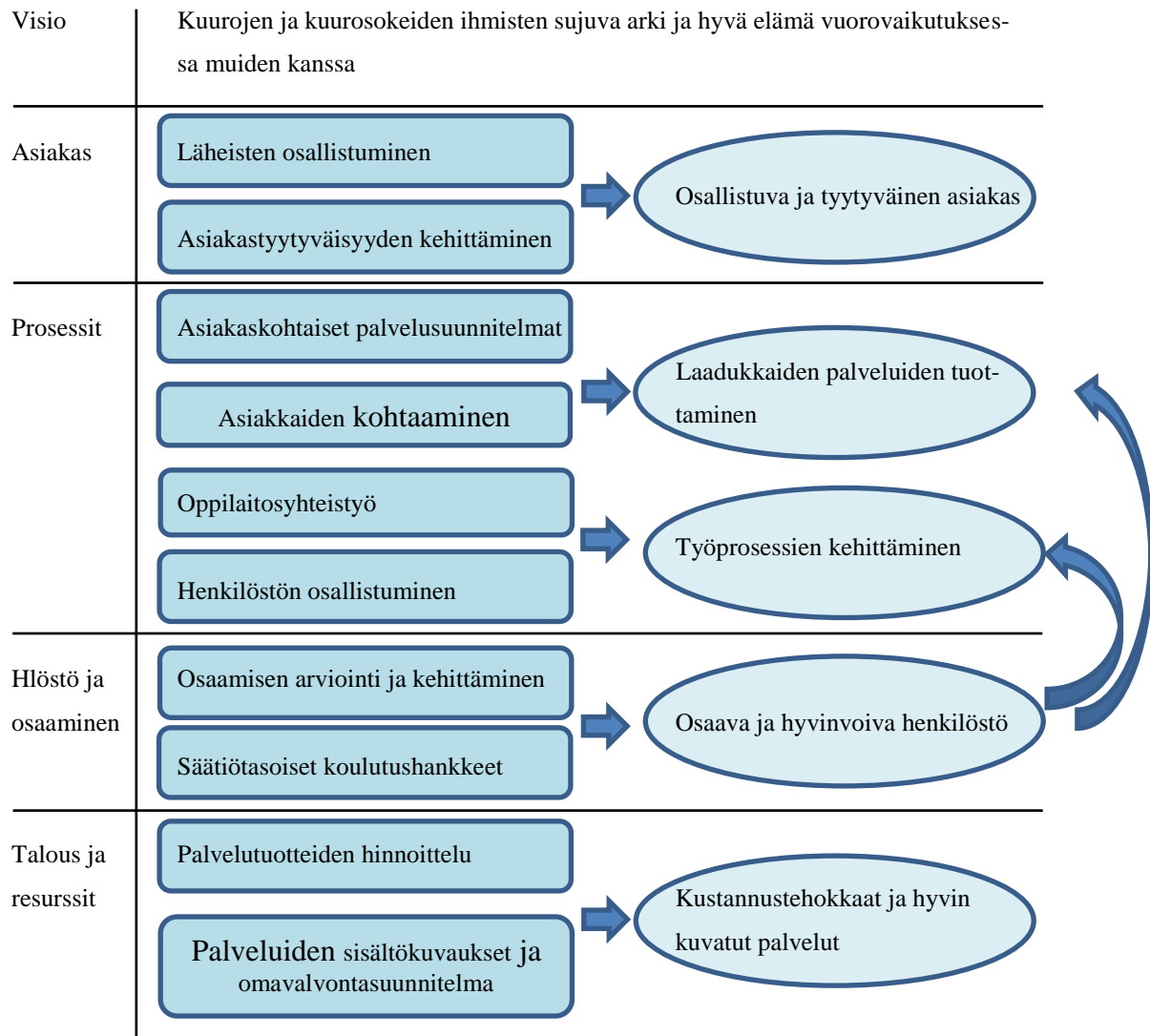
Palvelukeskus Ainolan toiminta-ajatus toteutetaan moniammatillisella kuurouden ja kuurosokeuden tuntemuksella ja erityisosaamisella. Keskeisinä tekijöinä tässä kohtaa on koulutettu henkilökunta ja henkilökunnan vuorovaikutustaidot. Mukautetussa fyysisessä ympäristössä on käyttäjäryhmien erityistarpeet huomioitu. Viittomakielinen ympäristö antaa mahdollisuuksia tukeen samankieliseltä ja – kulttuuriselta vertaisryhmältä, yhteisön jäsenyyteen sekä vaikuttamiseen ja omiin valintoihin. Lähtökohtana toiminnassa on myös myönteinen ja iloinen ilmapiiri, jossa toteutuu yhteisöllisyys. Asiakkaille tarjotaan hyvinvointia ja identiteetin vahvistumisen kokemuksia sekä kiinnostavaa ja mieluista toimintaa.

Palvelukeskus Ainolan visio on kuurojen ja kuurosokeiden ihmisten hyvä elämä sekä sujuva arki vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Palvelukeskus Ainolan toiminnan lähtökohtana on asiakkaan kunnioittaminen ja tasavertainen kohtaaminen. Toiminnassa pyritään korostamaan oikeudenmukaisuutta ja vastuuta. Työtä tehdään myönteisessä ja iloisessa ilmapiirissä, joista jokainen yhteisön jäsen on vastuussa. Toimintaa ohjaavista arvoista merkittävin on asiakkaan kunnioittaminen; jokaista pidetään ainutlaatuisena ja arvokkaana yksilönä, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta korostaen. Tämä näkyy huomaavaisessa asiakkaan kohtelussa ja siinä, että asiakasta tuetaan omaa elämää koskevissa valinnoissa.

Osallistuva ja tyytyväinen asiakas on Palvelukeskus Ainolan yksi strateginen tavoite. Keinot sen saavuttamiseksi ovat läheisten osallistuminen sekä asiakastytyväisyyden kehittäminen (kuvio 2). Asiakkaat pyritään kohtaamaan tasavertaisina ja heillä on oikeus tulla ymmärretyiksi käyttäen omaa äidinkieltään. Ympäristö on viittomakielinen ja vuorovaikutuksellinen. Oikeudenmukaisuus ja vastuu näkyvät tasapuolisuutena ja yhdenvertaisuutena kaikessa toiminnassa. Asiakkaan turvalli-

suudesta sekä hyvästä hoidosta otetaan vastuu ja tavoitteena on huomioida asiakkaat kokonaisvaltaisesti. Myönteisen ilmapiirin nähdään vahvistavan hyvinvointia. Perustehtävän toteuttamisen kannalta keskeisiä osaamisalueita ovat kommunikatio- ja vuorovaikutusosaaminen sekä asiakaslähtöinen yksilöllisyyden huomioiva työote. (Kuurojen Palvelusäätiö 2012.)



KUVIO 2. Strategiakartta (Kuurojen Palvelusäätiö 2012.)

2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen **tarkoitus** oli palveluasumisen laadun kehittämisen alkuun saattaminen Palvelukeskus Ainolassa. Tarkoituksena oli yhtenäistää menettelytapoja ja kehittää työtä osaltaan asiakaslähtöisemmäksi. Hankkeen tarkoituksena oli myös jalkauttaa laatua ja laadunhallintaa Palvelukeskus Ainolaan sekä motivoida henkilökuntaa kehittämään omaa työtään.

Kehittämishankkeen **tavoitteena** oli kuvata palveluasumisen laatutilanne itsearvioinnista nousevan laatuprofiilin avulla sekä luoda yhdessä työyhteisön kanssa Palvelukeskus Ainolaan toimenpiteitä, jotka osaltaan edistäisivät asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena oli myös kehittää Palvelukeskus Ainolaan asiakaspalautelomake.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

3.1 Laadun määrittelyä

Laadun käsitteelle on lähes mahdotonta antaa yhtä ainoaa, objektiivista määritelmää. Käsite on laaja, kompleksinen, monivivahteinen ja epäselvä. Laadun käsitteen kuvaamiseen vaikuttaa aina määrittäjän omat intressit, arvot, uskomukset, tarpeet ja pyrkimykset. Laatu nousee toiminnan päämääristä, asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Laatuun liittyvien erilaisten määrittelytapojen ja näkökulmien ymmärtäminen on kuitenkin välttämätöntä silloin, kun laatua aletaan kehittää. (Korppoo 2010, 7-31.) Pulkkinen (1999, 12, 146–148) pro gradu tutkielmassa sekä Mäen (2004, 73) väitöskirjassa todetaan, että käytännössä laatua määritellään monin eri tavoin perustuen esimerkiksi palvelun tuottajan tai saajan ennakkoodotuksiin. Laadun määrittelyssä tulisi huomioida niin asiakkaiden, asiantuntijoiden kuin yhteiskunnankin, näkemykset hyvästä ja tavoiteltavasta toiminnan tasosta.

Laadun käsitteen ymmärtämiseksi ja yhtenäistämiseksi on luotu erilaisia standardeja. Näiden tavoitteena on muodostaa yhteisesti sovitut menettelytavat ja toimintaohjeet, jolloin voidaan varmistua siitä, että jokainen osapuoli ymmärtää laadun samoilla tavoin ja samoin kriteerein. Standardisointi on yhteisten toimintatapojen laatimista. Standardien tarkoituksena on myös ohjata organisaatioita luomaan itselleen sopiva laadunhallintajärjestelmä, jonka voi sertifioida Suomen standardisoimisliiton hyväksymällä puolueettomalla tarkastuslaitoksella. Standardeissa annetaan organisaatioille viitteitä siitä, mitä laatujärjestelmään tulisi kuulua. Organisaatioiden itsensä päätettävissä on se, miten standardia toimintaansa soveltaa. Iso-standardijärjestelmää ylläpitää International Organization for Standardization (ISO), joka on globaali kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto. Suomessa ISO:a edustaa Suomen standardisoimisliitto (SFS). (Suomen standardoimisliitto. ISO9000.)

Kansainvälisesti käytössä oleva ISO 9000 laatustandardi on yksi esimerkki laadun määrittelemisestä. Siinä painotetaan palveluiden laatutekijöinä asiakaskeskeisyyttä, palvelujen saatavuutta, luotettavuutta ja turvallisuutta sekä oikeudenmukaisuutta. Laadukas palvelu on asiakkaiden tasapuolista ja yhdenvertaista kohtelua, luot-

tamuksellisuutta, tiedon tarkkuutta ja ajantasaisuutta kuin myös mahdollisten virheiden korjaamista. Palvelutilanteissa asiakas odottaa asiallista ja ystävällistä kohtelua sekä mahdollisuutta vaikuttaa omiin asioihinsa sekä tehdä päätöksiä omasta elämästään. Laadun edellytyksiä ovat myös henkilöstön ammattitaito ja kuinka sitä pidetään yllä. Asiat tulee hoitaa viivytyksettä ja kustannustehokkaasti. (Suomen standardoimisliitto. ISO9000.)

Ursin (2007, 19–35) on määritellyt tutkimuksessaan laadun käsitettä. Hän on löytänyt seitsemän laadun määrettä. Nämä ovat korkealuokkaisuus, erinomaisuus, johdonmukaisuus, toiminnan tarkoituksenmukaisuus, rahan vastine ja toiminnan muutos sekä moraalinen päämäärä. Korkealuokkaisuus luo mielikuvan erittäin korkealaatuisesta palvelusta, jota ei tarvitse määrittää erillisin kriteerein. Korkealuokkaisuus ylittää tutkimuksen mukaan erinomaisuuden, jolloin laatu on saavutettujen kriteerien mukainen. Kun puhutaan laadun johdonmukaisuudesta, silloin minimoidaan virheet ja prosessit luodaan tasalaatuisiksi. Se, miten palvelu vastaa tarkoitustaan, on luonnollisesti toiminnan tarkoituksenmukaisuutta. Rahoittajat ovat erityisen kiinnostuneita siitä, mitä he palvelun ostajana saavat, mikä on maksetun hinnan vastine. Toiminnan muutoksella korostetaan sitä, ettei tarkoituksena ole ainoastaan tehdä asiakasta tyytyväiseksi vaan aidosti muuttaa myös toimintatapoja. Moraalisella päämäärällä viitataan siihen, että yksilöillä ja yhteisöillä on velvollisuus tehdä parhaansa ja noudattaa eettisiä sääntöjä kaikissa toimissa.

Kun organisaatio toimii laadukkaasti, se pyrkii tyydyttämään asiakkaantarpeet ja odotukset. Kyse on asiakkaan tarpeiden täyttämisestä niin, että se on myös organisaation kannalta mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Asiakastyytyväisyys ei ole itsetarkoitus, johon pyritään hinnalla millä hyvänsä. (Lecklin 2006, 38.) Yksinkertaistaen laatua voidaan siis määritellä niin, että toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu sekä toimitaan ja tehdään työt työyhteisössä siten kuin on määritetty (Pesonen 2007, 37). Kun asiakkaan palveluntarve täytetään niin, että palvelu tuotetaan ammattitaidolla lakien, asetusten ja määräysten mukaisesti, taloudelliset puitteet huomioiden, on palvelu laadukasta (Idänpään – Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta & Mäkelä 2000, 8).

Laadun määrittelyn suureksi haasteeksi nousee se, että usein asiakkaan näkemys eroaa palveluntuottajan näkemyksestä. Kriteerit, joilla palvelun tuottaja arvioi

antamaansa palvelua, poikkeavat asiakkaan asettamista kriteereistä. Näin palvelun tuottajan ja asiakkaan käsitykset laadukkaasta palvelusta voivat olla hyvinkin ristiriitaisia. (Rissanen 2006, 17.) Pesonen (2007, 36) toteaaakin, että palvelun tuottajan tulee tietää mitä kukin asiakas haluaa ja itse asiassa hänen tulisi ammattilaisena tietää se vielä paremmin kuin asiakas itse.

Grönroosin (2001, 142) mukaan palvelun laatu riippuu organisaation strategiasta ja asiakkaiden odotuksista, ja muistuttaa näiden tekijöiden kiinteästä sidoksesta toisiinsa. Myös Mäki (2004, 162–163) pitää hyvän laadun edellytyksenä asiakkaan ja asiantuntijoiden yhteistyötä. Hänen mukaan hoidon hyvä suunnittelu, joustava toteutus sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoperiaatteiden noudattaminen resurssien jakamisessa yhdistettynä toimivaan ja hyvin johdettuun työyhteisöön johtavat hyvään laatuun. Palvelun laadun voidaan siis ajatella syntyvän palveluntuottajan ja asiakkaan välisestä vuoropuhelusta.

Myös Vaaraman (2002, 15) mukaan palvelun laatua tulee arvioida asiakkaan, ammattityön sekä johtamisen näkökulmista. Asiakas vaikuttaa hoitotyön laatuun tarpeineen, toiveineen ja voimavaroineen, hoitotyön ammattihenkilöstö koulutuksineen, standardeineen ja toimintoineen sekä johtajat mahdollistamalla edellytykset toimivalle hoito- ja palvelujärjestelmälle. Tavoitteena on hyvä asiakkaan kokema elämänlaatu, joka saavutetaan antamalla asiakkaalle kaikissa tilanteissa ammatillisesti johdettua, korkeatasoista hoitoa. Palvelun laatua voidaan siis määrittellä palvelun sopivuutta, hyväksyttävyyttä, asiakkaiden tarpeisiin vastaavuutta sekä virheettömyyttä arvioimalla (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 50).

Sosiaali- ja terveysministeriön tekemän vammaisten ihmisten asumispalveluiden laatusuosituksessa (2003:4, 12) kuvataan vammaisten henkilöiden asumisen ja sen mahdollistavien palveluiden tavoiteltavaa yleistä tilaa. Vammaisten ihmisten hyvät asumispalvelut edellyttävät yleisten rakenteiden (ympäristö, asunnot, yleiset palvelut) esteettömyyttä ja käytettävyyttä. Tämän lisäksi tarvitaan joustavia, riittäviä ja yksilöllisiä palveluita. Tämän laadukas toteuttaminen edellyttää sitä, että päätöksenteossa otetaan huomioon vammaisten ihmisten tarpeet.

Siinä vaiheessa, kun organisaatiossa lähdetään kehittämään palvelua laadun näkökulmasta, on tarpeen pohtia laadukkaan palvelun ominaisuuksia. Övretveit (1992,

1-2) määrittelee laadun lähtökohdaksi henkilöstön ja organisaation jatkuvan kehittämisen. Tässä kohtaa painotetaan vuorovaikutussuhteita ja asenteita, määrittämisen ja mittaamisen ohella. Tavoitteena on luoda toimivampia käytäntöjä, menettelytapoja tulee uudistaa tarpeen mukaan. Asiakaslähtöisyyden tulee olla keskeisenä huomion kohteena. Toiminnan tehokkuuteen on myös välttämätöntä kiinnittää huomiota. Asiakas on saamansa palvelun paras asiantuntija, joten hänen tarpeensa ja odotuksensa tulee asettaa laadukkaan palvelun lähtökohdaksi. (Holma 2010, 15.)

Tässä opinnäytetyössä laadun kehittämisen lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Asiakas antaa laadulle aina oman tulkintansa ja määrittelee laadun yksilöllisen kokemuksensa mukaan. Asiakas odottaa yksilöllisiä tarpeitaan vastaavia palveluita ja sitä, että hänen itsemääräämisoikeuttaan kunnioitetaan. Asiakkaalla tulee olla oikeus ja mahdollisuus valintoihin. Toiminnan tulee olla avoimesti läpinäkyvää ja asiakkaan on oltava tietoinen palveluista, omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä menettelytavoista niissä tapauksissa, jos virheitä sattuu. (Korppoo 2010, 25–34.)

3.2 Laadunhallinta

Laatuajattelussa keskeisintä on palvelujen näkyväksi tekeminen niin, että toiminnan missio, arvot ja visio ovat sekä palveluntuottajien, asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden tiedossa. (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Saini 2002, 7-8, 23.) Pulkkinen (1999, 148) määrittelee laadunhallinnan toimintatavaksi, jolla varmistetaan palveluiden vaatimusten toteutuminen ja toiminnan tarkoituksenmukaisuus. Laadunhallinnan rakentaminen on siis kiteytetysti organisaation toiminnan parantamista ja kehittämistä järjestelmällisemmäksi. (Holma & Virnes 1999, 73–74.) Laadunhallintajärjestelmä on puolestaan rakenne, jonka avulla yrityksen johdon tahtotila voidaan vielä läpi koko organisaation (Lecklin 2006, 29.).

Organisaation laadunhallinnan motiiveja ovat esimerkiksi lainsäädännön vaatimukset, käsitys oman toimialan kehityksestä ja tulevaisuuden haasteista sekä yhteistyökumppaneiden odotukset palveluiden laadusta. Myös työtapojen kehittämi-

nen, henkilökunnan halu toiminnan kehittämiseen tai henkilöstön jaksamiseen liittyvien ongelmien tunnistaminen aktivoivat osaltaan yritystä laadunhallintaan. (Holma ym. 2002, 16–18.) STM, Stakes ja Suomen kuntaliitto ovat laatineet valtakunnallisen suosituksen sosiaali- ja terveysalan laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. Suosituksessa korostetaan, että laadunhallinnan tulee olla osa organisaation jokapäiväistä työtä ja asiakaslähtöisyyden laadunhallinnan painopiste. Olennaista on rakentaa organisaatioita, joissa johto, henkilökunta ja asiakkaat voivat vaikuttaa siihen, mitä palveluprosessissa tapahtuu. (STM, Stakes & Suomen kuntaliitto 1999, 15.)

Holman (2010, 18–19) mukaan jatkuva laadunhallinta edellyttää organisaatiolta tiimityöskentelyä, oppimista ja asiakaslähtöisyyttä painottavaa toimintakulttuuria. Laadunhallinta toteutuu asiakkaiden, henkilökunnan ja johdon yhteisen työn tuloksena. Johdolla on kuitenkin kokonaisvastuu laadunhallinnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Merkittävää on se, että organisaation johto tuo laatuajattelun työyhteisöön mahdollistaen työyhteisön oppimista ja työn kehittämistä. Johdon tulee toteuttaa organisaatiossa sovittuja periaatteita ja arvoja omassa työskentelyssään ja näin näyttää omalla esimerkillään suuntaa työyhteisölle.

Laadunhallinnassa ensisijaisen tärkeitä on, että tavoitteet, suunta ja tehtävät ovat selvillä ja koko henkilöstön tiedossa. Organisaatiossa on mietitty ja sovittu etukäteen, mitä laadun hallinnan ja parantamisen eteen tehdään ja millaista laatua halutaan. Tekemistä arvioidaan ja toimintaa tulee korjata tarvittaessa. Asiat tulee olla järjestyksessä, niin mielessä kuin paperillakin. Kokonaisvaltainen laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja parantamista niin että saavutetaan asetetut laatutavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa on varmistettava vastuut, tehtävät, prosessit, toimintatavat ja tarvittava ohjeistus. (Hellsten 31.3.2005.)

Organisaation laadunhallinnassa voidaan edetä ottamalla käyttöön erilaisia laadunhallinnan menettelytapoja ja järjestelmiä. Näitä voivat esimerkiksi laatukäsikirjat, erilaiset hoito- ja palvelusuunnitelmat, yksittäiset sisäiset ja ulkoiset arvioinnit, laboratorion laatujärjestelmä, dokumentointi- ja tilastointimenettelyt sekä asiakaspalautejärjestelmä. (STM, Stakes & Suomen kuntaliitto 1999, 28.) Holman ym. (2002, 23) mukaan laadunhallintajärjestelmät voivat olla organisaatioissa

hyvinkin erilaisia, eivätkä niitä sido mitkään tiukat muotokriteerit. Keskeistä on laatia järjestelmä organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Ansiokkaassa laatujärjestelmässä toimintaprosessit on kuvattu ja dokumentoitu ja vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta on määritelty. (Holma & Virnes 1999, 74–75.) Kujalan (2003, 52) mukaan laadunhallintajärjestelmä koostaa organisaation suunnitelmista, sopimuksista ja seurantatuloksista joiden mukaan organisaation toimintaa ohjataan.

Keskeinen asia laadunhallinnassa on asiakaspalautteen jatkuva kerääminen ja hyödyntäminen. Näin varmistetaan asiakaslähtöisyyden toteutuminen. Kun organisaation toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, asiakkaan ja ammattilaisen välille syntyy aitoa, tasa-arvoista vaikuttamista ja vuoropuhelua. Kun asiakaslähtöisyys on aidoimmillaan, organisaatio on olemassa asiakkaiden tarpeita varten ja heitä kuunnellaan jatkuvasti. (Outinen, Lempien, Holma & Haverinen 1999, 12, 23.) Myös ISO 9001–2000 velvoittaa palveluntuottajia hankkimaan tietoa asiakkaidensa näkemyksistä ja tyytyväisyydestä sekä käyttämään tätä tietoa toiminnan kehittämiseksi. Asiakastyytyväisyys on osa laadunhallintajärjestelmää. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi analysoimalla saatuja valituksia. Organisaation tulee mahdollistaa järjestelmä, joka mahdollistaa asiakkaiden käsitysten kartoittamisen. (MacNee, Pyle & Sutherland 2004, 82–83.)

Yksi laadunhallinnan menetelmistä on laatukäsikirja. Se kuvaa yhteistyökumppaneille sekä omalle organisaatiolle organisaatiota ja sen toimintaa, mikä taas lisää toiminnan avoimuutta. Laatupolitiikka tulee tutuksi koko organisaatiolle, jolloin keskustelut tulevista kehittämistarpeista ja –kohteista ovat luontevia. Toimintakäytäntöjen ja –ohjeiden päivittäminen tulee helpommaksi ja osaksi arkea. Systemaattinen laadunhallinta sisältää henkilöstön osaamisen ja työnteon tukemisen koulutuksen ja vaikuttamismahdollisuuksien avulla. Kun henkilöstö on osaavaa ja toimintatavat ovat selkeitä, organisaation on helpompi selviytyä työelämän nopeista muutoksista. (Komulainen 2005, 10–11.)

Laatukäsikirja on asiakirja, joka määrittelee organisaation laadunhallintajärjestelmän ja missä kuvataan organisaation toimintajärjestelmä eli toiminnanyleiset pelisäännöt. Laatukäsikirjasta ilmenevät organisaation laatupolitiikka, toiminta-ajatus, toimintaa ohjaavat arvot, kuvaus organisaatiosta, johtamistavasta ja vastuista sekä

palvelujen toteuttamisen keinot. Laatukäsikirja voi kattaa koko organisaation toiminnan, tai se voidaan laatia vain osasta toimintaa ja se esittää tehtävälle työlle asetetut tavoitteet ja yhdenmukaiset toimintaohjeet. (Holma & Virnes 1999, 75.)

3.3 Asiakslähtöisyys laadun lähtökohtana

Asiakslähtöisyyttä määritellään eri sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatioissa hyvin erilaisista lähtökohdista käsin. Useat organisaatiot puhuvat asiakslähtöisyydestä, mutta tietääkö kukaan mitä asia käytännössä tarkoittaa. Asiakslähtöinen työskentelytapa on alkanut Suomessa nousta asiantuntijakeskeisyyden rinnalle 1980 – luvun loppupuolella. Huomion keskipisteenä on asiakas ja hänen kokemansa, hänen tarpeensa. (Mönkkönen 2007, 61–64.) 2000 – luvulla asiakslähtöisyys on keskeinen kriteeri laadukkaassa työssä (Malm, Repo & Talvela 2004, 44).

Kiikkalan (2000, 112–113) mukaan asiakslähtöisyyden määrittelyssä tulee lähteä siitä, että ensin määritellään kuka on asiakas ja mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Keskeisenä ajatuksena on lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeista. Nykyään asiakkaille kerrotaan aikaisempaa tarkemmin heidän palveluistaan sekä heidät otetaan aktiivisemmin mukaan päätöksentekoon. Keskeistä on, että asiakas kohdataan yksilönä ja palveluita suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tässä opinäytetyössä asiakas on palveluasumisen piiriin kuuluva henkilö ja hänen läheisensä.

Aarnikoivu (2005, 16) määrittelee asiakslähtöisyyden niin, että organisaatiolla on asiakkaita koskevaa tietopääomaa, jota aktiivisesti kartutetaan tiedonkeruukanavia hyödyntäen. Vastaavasti Ellosen (1993, 6) mukaan asiakslähtöisyydessä on kyse asiakkaan näkökantojen ymmärtämisestä ja toimimisesta niiden mukaan. Myös Outinen ym. (1999, 12) toteavat termin tarkoittavan sitä, että palvelua saava asiakas on toiminnan ydin.

Holma & Virnes (1999, 27–28) painottavat asiakslähtöisyyden perustuvan siihen, että asiakas osallistuu saamansa palvelukokonaisuuden suunnitteluun mikä auttaa asiakasta sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Toiminnan perustana ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet. Organisaation tulisi selvittää asioita, mitä asiakas pitää tärkeim-

pinä palvelussa. Kun toiminta on asiakaslähtöistä, asiakkaan ja henkilökunnan välille syntyy tasavertainen vuoropuhelu ja näin palvelut voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeita vastaaviksi. (STM, Stakes & Suomen kuntaliitto 1999, 11.)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista on tullut voimaan vuonna 2000. Laki painottaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Lain hengen mukaista hyvää palvelua asiakastyössä on asiakkaan kunnioittaminen, hänen toiveidensa ja mielipiteidensä kuuntelemista sekä asiakkaan kohtelemista tasavertaisena. Asiakkaalle annetaan aikaa ja hänelle tiedotetaan häntä koskevat asiat. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 -strategiaohjelmassa sosiaali- ja terveysministeriö linjaa tavoitteekseen asiakaskeskeisyyden nostamisen palveluiden lähtökohdaksi. Tämä onnistuu mm. palveluiden laatukriteereitä kehittämällä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011:5, 23.)

Asiakaslähtöisyydestä on tehty erilaisia suosituksia myös maailmalla. Esimerkiksi American Institute of Medicine vuonna 2001 tekemän suosituksen mukaan tulisi keskittyä yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen. Suositus korostaa asiakkaan ja omaisten roolia päätöksenteossa. Asiakasta ja hänen omaistaan tai läheistään tulee kuunnella ja antaa heille kaikki tarvittava tieto palveluista ja prosessista. Ammattihenkilön tehtävä on tuoda päätöksentekoon ammatillinen näkemyksensä. Moniammatillinen tiimi tuo prosessiin erilaisia näkökulmia asiakkaan asemaan ja tilaan. Työyhteisön jäsenillä ja eri toimijoilla tulee olla selkeä ja avoin suhde toisiinsa sekä yhteinen tavoite. Kaikilla tulee myös olla riittävästi tietoa asiakkaan asioista. Asiakasta ja hänen omaisiaan tai läheisiään tulee informoida avoimesti palvelun kulusta ja mahdollisista muutoksista. Henkilökunnalla tulee olla ymmärrystä ja kunnioitusta esimerkiksi asiakkaan kulttuuritaustaa kohtaan. Tämä tulee huomioida palveluprosessin aikana. Jokainen asiakas tulee kohdata yksilönä, jolla on tietynlainen tausta ja tietynlaiset elämänarvot. Henkilökunnalla tulee olla pyrkimys tehdä kaikki mahdollinen ammattitaitonsa puitteissa, jotta asiakas saa parasta mahdollista palvelua. (Davidson, Powers, Kamyar, Hedayat, Tieszen, Alexander, Shepard, Spuhler, Todres, Levy, Barr, Ghandi, Hirsch & Armstrong 2007, 605-610.)

Asiakaslähtöisyys-termin kanssa käytetään usein rinnakkain käsitettä asiakaskeskeisyys. Tämä voidaan määritellä siten, että asiakas on palvelujen keskipisteessä ja palvelut organisoidaan häntä varten. Usein termejä asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys käytetään synonyymeinä. Asiakaslähtöisyydessä asiakas nähdään oman hyvinvoinnin asiantuntijuuden kautta resurssina, jonka voimavaroja tulee hyödyntää palveluidentoteuttamisessa ja kehittämisessä. Asiakkaan näkeminen resurssina tekee palveluiden käyttäjistä toimijoita. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas on toimija eli subjekti. Tämä tuo mukanaan ajatuksen asiakkaanvastuusta omasta hyvinvoinnistaan. Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin ja aktiivointi omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ovat osa asiakaslähtöisyyteen liittyviä lähestymistapoja. Palvelutuotannossa tämän tulisi näkyä asiakkaiden valinnan mahdollisuuksien korostamisena. Vastuullisen asiantuntijuuden kautta asiakaslähtöisyydenkeskeiseksi ulottuvuudeksi nousee näkemys asiakkaasta työntekijä kanssa yhdenvertaisena toimijana. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18–19.)

Virtanen ym. (2011, 11–12) kritisoivat sitä, että sosiaali- ja terveystaloudissa asiakaslähtöisyyttä luodaan ja määritellään helposti organisaation tarpeista käsin. Tällaisessa kehittämisessä on kysymys järjestelmistä, malleista ja systeemeistä. Asiakaslähtöisyyden todelliseksi kehittämiseksi asiakas ja hänen tarpeensa tulisi palauttaa palvelutuotannon kehittämisen keskiöön. Myös Jonesin (2006, 44) mukaan asiakaslähtöistä työtä toteutetaan edelleenkin vain osittain. Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan, minkä vuoksi on ymmärrettävä asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään heidän odotuksensa. Organisaation voimavarojen käyttö tehostuu asiakastytyväsyyden myötä sekä asiakasuskollisuus paranee, mikä johtaa taas jatkuvaan liikesuhteeseen ja suosituksiin. Asiakaskeskeisyyden periaatteen noudattamisen tuloksena asiakkaiden tarpeita ja odotuksia tutkitaan ja niitä ymmärretään sekä varmistetaan, että organisaation tavoitteet ovat sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakaskeskeisyydellä viestitään asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet koko organisaation tietoon ja mitataan asiakastytyväsyyttä. Mittaustuloksiin tulee reagoida, jolloin pidetään asiakassuhteet järjestelmällisesti hallinnassa. Näillä toimilla varmistetaan tasapainoinen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välinen lähestymistapa. (Suomen standardoimisliitto SFS 2001b. 8, 12–14, 22.)

Asiakkaat ovat tänä päivänä entistä vaativampia ja kriittisempiä. Asiakkaat haluavat entistä laadukkaampia palveluja ja esittävät aikaisempaa rohkeammin näkemyksiään palveluiden laadusta. Kun asiakasta arvostetaan ja huomioidaan, hyöty on molemminpuolinen. Tyytyväinen asiakas käyttää palveluntuottajan tarjoamia palveluita yhä uudelleen ja uudelleen. Nykyään korostuvat organisaation ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. Asiakaskeskeisyys on koko toiminnan edellytys ja organisaation menestyksen mittarina on koko yrityksen toiminnan läpäisevä asiakasajattelu. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa on tärkeätä organisoida palvelut asiakkaan tarpeista lähtien yhdessä asiakkaan kanssa. Jotta sosiaalipalveluissa tuotettaisiin sitä, mitä tarvitaan, vaatii palveluiden tuottaminen käyttäjien osallistumista kehittämiseen. Asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen pitäisi siis ulottua myös palvelujen tuotantotapojen sekä toimintamallien ja toiminnallisuuden kehittämiseen. (Virtanen ym. 2011, 38.) Hägglundin (2009, 2-11) mukaan laadukas asiakaslähtöinen työskentely edellyttää vankkaa ja saumatonta yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Organisaatioon tulee saada elämään asiakassuuntautunut asenne, ystävällisen ja yksilöllisen kohtelun tulee olla itsestään selvää. Tärkeimpiä asioita on vuorovaikutus asiakkaan, henkilökunnan ja omaisten välillä.

Aarnikoivun (2005, 29–31) mukaan asiakaskeskeisyyden toteuttamisessa ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Hyvä, muttei riittävä, lähtökohta asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseen on jo se, että organisaatio pitää yhtenä arvonaan asiakaslähtöisyyttä. Asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakaspalaute tulee kerätä systemaattisesti ja sitä tulee hyödyntää toiminnassa aktiivisesti. Mitä kattavampi ja hiotumpi palauteprosessi on, sitä asiakaskeskeisempi organisaatio on.

Kaiken kaikkiaan organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Tällöin organisaatio tavoittelee aidosti asiakkaiden tyytyväisyyttä. Toiminnan nykytilaa tulee arvioida ja analysoida, kehittämiskohteita on tunnistettava ja kehittämiskohteita on määriteltävä. Organisaatiossa tulee keskittyä tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavien ratkaisujen etsimiseen, arvioinnin ja valinnan sekä valitun ratkaisun toteuttamiseen. Toiminnan parantamistoimenpiteisiin kuuluu toteuttamistulosten mittaaminen,

todentaminen, analysointi ja saavutettujen tulosten arvioiminen sekä muutosten vakiinnuttaminen. (Suomen standardoimisliitto SFS 2001a, 18–19.)

3.4 Asiakaspalautemenetelmän kehittäminen

Asiakaspalautteella tarkoitetaan asiakkailta hankittua tietoa, mielipiteitä ja kannottoja siitä, mitkä ovat hänen odotuksensa ja tarpeensa. Asiakaspalautteen avulla selviää myös se, miten asiakas haluaa organisaation toimivan ja kuinka siinä on hänen mielestään onnistuttu tai epäonnistuttu. Asiakaspalautemenetelmä on keino, jolla asiakkaista ja heidän odotuksistaan, tarpeistaan ja palvelukokemuksistaan otetaan selvää. (Outinen ym. 1999, 23.) Asiakaspalautejärjestelmä on osa laatuja järjestelmää. Kyseessä on menetelmien kokonaisuus, joilla asiakaspalautte kerätään järjestelmällisesti, käsitellään ja hyödynnetään laadun parantamiseksi ja varmistamiseksi. (Suomen standardoimisliitto SFS 2001b, 22.) Asiakkaan arvioinnin perustana on palvelukokemus, tilanteesta syntynyt tunne, johon on liitetty odotuksia ja havaintoja.

Palvelun käyttäjä kokee palvelun omasta näkökulmastaan, joten palvelun laatu on asiakkaan kokemus. Asiakkaan arvioinnin perusta on palvelukokemus ja tilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään palvelusuoritteeseen liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja (Rissanen 2006, 17.) Asiakkaan on tunnettava itsensä tasavertaiseksi palvelun tuottajan kanssa kokeakseen palvelun hyvänä. Lahtisen ja Isoviidan (2004, 44) mukaan yrityksen on onnistuttava asiakaspalvelussa joka kerta, palvelun lopputuloksen on oltava aina hyvä. Organisaation palvelukulttuuri syntyy asiakaslähtöisestä toiminnasta. Toiminta asiakkaan hyväksi ja asiakaslähtöisesti on hyvää palvelua, mutta varsinaisesta palvelukulttuurista voidaan puhua vasta kun hyvä palvelu on koko organisaation yhteinen, keskeinen arvo. (Aarnikoivu 2005, 38.)

Organisaatioiden asiakaslähtöisyyden taustalla vaikuttaa merkittävästi se, miten toimintaa johdetaan ja kuinka paljon asiakaslähtöisyydelle annetaan painoarvoa. Organisaatioiden hallinnolliset käytännöt heijastuvat esimerkiksi asiakkaiden arvostamiseen, jolloin kysymys on palvelukulttuurista. Asiakaslähtöisyyttä korostavassa yhteisössä tulee huomioida asiakkaiden näkemykset palvelutuotannon suunnittelussa. Tässä apuna on asiakaspalautejärjestelmä. (Virtanen ym. 2011,

18.) Asiakaspalautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen on yksi innovatiivisten yritysten toimintatapojen tunnusmerkki. Asiakaspalaute toimii kehittämisen perustana, jonka avulla on mahdollista luoda uutta ja muokata olemassa olevaa tietoa uudella tavalla. (Lindström & Leppänen 2002, 216.) Yritys, joka rohkaisee asiakkaita antamaan palautetta toiminnastaan kasvattaa hyvää mainettaan. Asiakaspalvelu antaa organisaatiolle mahdollisuuden erottautua kilpailijoista, koska toimivan palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopioiminen on vaikeampaa kuin tuotteiden kopioiminen. Ratkaisevinta on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus. (Lahtinen & Isoviita 2004, 34–39.)

Organisaatiolle asiakaspalautteen tulisi olla toiminnan ytimenä. Palautteen ollessa negatiivista tai positiivista, on tärkeintä, että palautetta ylipäättänsä saadaan. Muutoin on hyvin vaikeaa saada mitään tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Näin ollen yrityksen on mahdollistettava asiakaspalaute. Palautteen antamisen tulisi olla asiakkaalle vaivatonta. Jos järjestelmä tehdään liian hankalaksi tai monimutkaiseksi, palaute jää usein antamatta. Koska laatu on tärkeä osa asiakastyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyys mittaus tuottaa tietoa myös palvelun laadusta. (Ylikoski 2001, 156.) Tervosen (2008, 28) mukaan asiakkailta saatu asiakaspalaute tulee muokata sellaiseen muotoon, että sen jakelu on helppoa ja sen perusteella pystytään tekemään päätöksiä. Kokonaisprosessia on arvioitava säännöllisesti. Johdon tehtävänä on yhtenäistää erilaiset käytännöt organisaation sisällä sekä vaatia ja seurata parempaa toimintatapaa.

Palveluiden kehittämiseksi todellisten tarpeiden pohjalle ja niiden vastaamiseksi tarpeisiin myös käytännössä, tarvitaan sekä työntekijöiden käyttämiä työ- ja kirjaamisvälineitä että organisaation tietojärjestelmiä asiakaskuntaa koskevan tiedon systemaattiseen kokoamiseen ja käsittelyyn. On tärkeää, että asiakkaiden esille nostamat tarpeet ja toiveet tallennetaan yhtä tarkasti kuin esimerkiksi palvelusuunnitelmia koskevat tiedot. Niiden kokoamisessa tulee käyttää yhtenäistä jäsenystä. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 94.)

Asiakaspalautejärjestelmän rakentamista voidaan kuvata ikään kuin asiakaspalautepolkuna. Liikkeelle lähdetään asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamisesta ja määritellään asiakaspalautteen käyttötarkoitus, eli miksi palautetta kerätään. (Outinen ym. 1999, 36–40.) Käyttöön otettavan palautemenetelmän valinta

riippuu monesta asiasta. Tässä kohtaa tulee huomioida toimintaympäristö ja toiminnan muoto sekä asiakaskunta. On määriteltävä se, mitä palautetiedolla aiotaan tehdä. Organisaatiossa on pohdittava, millaista tietoa tarvitaan ja minkälaisia tietolähteitä voidaan käyttää. Asiakaspalautejärjestelmien menetelmät voidaan ryhmitellä palautetiedon luonteen mukaisesti laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Laadullisissa menetelmissä pyritään ymmärtämään ja selittämään asiakkaan näkökulmaa yksilöhaastatteluilla, teemahaastatteluilla, ryhmähaastatteluilla tai havainnointeja tekemällä. Määrällisillä menetelmillä pyritään kuvaamaan tapahtumien määrä ja laajuus. Esimerkiksi puhelinhaastatteluilla ja kyselyillä voidaan selvittää asiakkaan mielipide toiminnan sisältöön liittyvillä kysymyksillä sekä kuinka tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun. Menetelmillä haetaan vastausta kysymyksiin, kuinka usein tai kuinka monen mielestä. (Lecklin 2006, 45–55.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa ratkaisuja voidaan tehdä sekä asiakaskyselyjen että väestöä koskevien tietojen, kyselyjen ja suunnitelmien pohjalta. (Kiikkala 2000, 117–118.) Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen varmistavat asiakaslähtöisen toiminnan. Asiakkaan tyytyväisyys tapa arvioida palvelun laatua (Kujala 2003, 34). Laatutyön kohdistaminen asiakaspalautteeseen perustuu siihen, että organisaation toimintaa halutaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Näin asiakkaille annetaan mahdollisuus vaikuttaa palvelun kehittämiseen. Paine palautteen hankintaan voi tulla myös palvelun rahoittajilta. (Outinen ym. 1999, 24.)

Työntekijöillä tulee olla reflektiivinen ote omaan työhönsä, jolla he voivat kehittää työnsä laatua. Oman työn perusteita ja toimintatapoja tulee tarkastella sekä kyseenalaistaa ajoittain niitä. Tässä yhtenä apuna on asiakkailta saatava palaute. Työn perusajatuksen selventäminen ja kirkastaminen aika ajoin sekä työn prosessien toimivuuden tarkkailu ovat osa jatkuvaa arviointia. (Ihalainen & Kettunen 2007, 51–52.) Organisaatio voi kehittää palvelujaan ottamalla asiakkaat mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämä onnistuu kuuntelemalla asiakasta ja keräämällä asiakkaan antamaa palautetta tarjotuista palveluista. (Oosi & Virtanen 2005, 51.)

Markkinoinnin vanhana viisautena on, että asiakas äänestää hyvin usein jaloillaan. Näin ollen asiakaspalautteen jatkuva kerääminen on äärimmäisen tärkeätä. Kun asiakas tulee kohdelluksi hyvin ja kokee saavansa hyvää palvelua, hän kertoo tästä

keskimäärin kolmelle henkilölle eteenpäin. Tämän vuoksi tyytyväinen asiakas on organisaation paras mainos. Yhden negatiivisen palvelukokemuksen korjaamiseksi vaaditaan 12 positiivista kokemusta. Menetetyn asiakkaan takaisin saaminen maksaa organisaatiolle 27 kertaa enemmän kuin se, että asiakas pysyy palveluiden piirissä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 2-3.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoa voidaan pitää laadunhallinnan edelläkävijänä, vaikkakin kehitys on ollut jossain määrin epätasaista. Asiakkaan ääni ei kuulu riittävästi ja asiakaspalautetta ei hyödynnetä tarpeeksi. Uusimmat laatusuositukset kannustavatkin ottamaan asiakkaat entistä enemmän mukaan laadunhallintaan. Asiakkaan osallistuminen laadunhallintaan on luontevinta silloin, kun hänet huomioidaan aktiivisena vaikuttajana, palveluiden tuottajan voimavarana ja yhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Johto nähdään laadun luotsaajana ja osaava, koulutettu henkilöstö hyvän laadun edellytyksenä. Organisaatioiden suositellaan kehittävän toimivan asiakaspalautejärjestelmän, joka antaa palautetta palveluntuottajalle. (Outinen, Räikkönen, Holma & Voipio-Pulkki 2007, 38–42.) Myös sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö näkee laadunhallinnan tärkeänä elementtinä toimivan asiakaspalautejärjestelmän. (STM, Stakes & Suomen kuntaliitto 1999, 12–13.)

3.5 ITE – Itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä

Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, ITE, on kehitetty 1990 – luvun alussa terveydenhuollon yksiköiden toimivaksi ja konkreettiseksi työkaluksi itsearviointiin ja laadunhallintaan. Menetelmää on sittemmin kehitetty ja muokattu käyttäjien tarpeiden mukaan, käyttäjäkunnan laajentuessa terveydenhuoltopiiriin ulkopuolelle. ITE – menetelmällä on yhteydet laaja-alaisempiin laadunhallinnan lähestymistapoihin ja kehittämisohjelmiin. Arviointikriteeristö on käyty läpi Suomen Standardisoimisliiton asiantuntijoiden kanssa ja kaikilla ITE – kriteeristön 25 arviointikysymyksellä on liittymäkohdat ISO 9001 – standardin keskeisiin painoituksiin. (Holma 2010, 16, 21, 24.)

Menetelmää on kuvattu helpoksi ja nopeaksi. Menetelmä tarjoaa esimiehille konkreettisen johtamisen ja kehittämisen työvälineen eikä vaadi suuria investointeja. Holman (2010, 22) mukaan arvioinnin voi suorittaa ilman erityistä valmennusta tai perehtymistä, mutta työskentelyyn on varattava riittävästi aikaa.

Vahvuutena menetelmässä on myös se, että tämä kattaa koko työyhteisön toiminnan. Menetelmä auttaa pääsemään käsiksi systemaattisempaan laatutyöhön ja tuo esiin harmaat alueet yksikön toiminnassa. ITE auttaa henkilökuntaa oppimaan ja laajentamaan laatuajatteluaan. Menetelmä toimii myös monenlaisen jatkokehittelytyön pohjana. (Holma 2010, 18.)

Holman (2010, 22–23) mukaan ITE-menetelmässä työyhteisöä kehitetään laadunhallinnan näkökulmasta. Menetelmän periaatteita ovat asiakasnäkökulman huomioinnin ottaminen, järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden korostaminen, yhdessä sopiminen ja sovitun kirjaaminen, työkäytäntöjen näkyväksi tekeminen, työn laadun osoittaminen sekä jatkuva arviointi ja kehittäminen. ITE – menetelmässä tarkastellaan myös palveluprosesseja, johtamista, tiedottamista, markkinointia ja yhteistyötä sekä toiminnan seuranta, arviointia ja kehittämistä.

Keskeistä ITE – menetelmässä on se, ettei laatua, laatuajattelua tai laadunhallintaa voi kopioida toisesta organisaatiosta. Lähtökohtana ovat asiakasnäkökulman huomioiminen, toiminnassa toteutettava systemaattisuus ja suunnitelmallisuus, yhteiset sopimukset, toiminnan laadun osoittaminen dokumentein sekä jatkuva työn parantaminen. ITE-menetelmän arviointikriteerit edustavat yhdeksää toiminta-aluetta, jotka löytyvät mistä tahansa työyhteisöstä. Nämä toiminta-alueet ovat *toiminnan perusteet ja perusarvot, toiminnan suunnittelu, henkilöstön voimavarat ja niiden kehittäminen, tilat, varusteet ja niiden käyttö*. Menetelmän avulla arvioidaan, onko työyhteisöllä menettelyjä saada selville, miten on onnistuttu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. (Alila & Parrila 2004, 91–92.)

ITE – menetelmä on syklinen (kuviot 3), menetelmään perehtymisen jälkeen seuraa suunnittelu ja itsearviointilomakkeen täyttäminen. Lomakkeista tehdään yhteenveto ja tuloksia tarkastellaan yhteisten pohdintojen ja keskusteluiden kautta. Kierroksen lopuksi päätetään jatkotoimenpiteistä ja toteutetaan parannustoimet. Uudelle kierrokselle lähdettäessä vaiheita voi yhdistellä. Tällöin on kuitenkin muistettava tulosten pohdinnan tärkeys ja jatkotyöskentelystä sopiminen.



KUVIO 3. ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet (Holma 2010, 17.)

Kyselyn yhteenvedon tuloksena syntyy laatuprofiili, jonka laatimiseen yksikön esimies osallistuu. Itsearviointista tehdään tiivis raportti, mistä käy ilmi arvioinnin suorittamisajankohta, osallistujien määrä, keskeiset tulokset sekä vastausten jakautuminen. Tärkeätä prosessissa on arvioinnin tulosten pohtiminen työyksikössä yhteisesti, mihin kannattaa käyttää riittävästi aikaa. Keskustelua tulee käydä siitä, miten asioiden pitäisi omassa työyhteisössä olla. Keskustelut ovat parhainta työyhteisön kehittämistä. Näin esimies saa käsityksen siitä, miten asiat ovat henkilökunnan tiedossa ja henkilökunta saa taas mahdollisuuden oman ja työyhteisön toiminnan kriittiseen arviointiin. Huomioitavaa on, että itsearviointissa arviointi perustuu omakohtaisiin tuntemuksiin, arvostuksiin ja uskomuksiin. Näiden merkitys on tunnistettava pohdittaessa itsearviointin tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. (Holma 2010, 40.)

4 TOIMINTATUTKIMUS

4.1 Toimintatutkimuksen teoriaa

Toimintatutkimuksen vaiheita määritellään kirjallisuudessa eri tavoin, vaiheita on haasteellista erottaa täysin toisistaan, saati että vaiheita nimeäisi tarkemmin. Sille ei ole olemassa yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää, eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikkojenkaan perusteella, koska ne vaihtelevat. (Kuula 2000, 215–216.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään nykyisyydestä tuottamaan erilainen tulevaisuus, aktiivista toimintaa hyödyntäen. Toiminta ja tutkimus tapahtuvat samanaikaisesti, jolloin saadaan sekä välitöntä että käytännöllistä hyötyä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada uutta tietoa toiminnasta ja näin ollen toiminnankehittäminen käytännönläheisesti. Toiminta toimintatutkimuksessa on sekä tavoite että tutkimuksen kohde. Toimintatutkimus on käytännön tason interventio, johon sisältyy väliintuloon liittyvän prosessin vaikutusten tutkimista. Toimintatutkimus on monimuotoinen tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka käyttää välineinään monenlaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimukselle on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuuden ohella tunnusomaista myös välittömän ja ennen kaikkea käytännöllisen hyödyn saavuttaminen. (Heikkinen 2001, 170.)

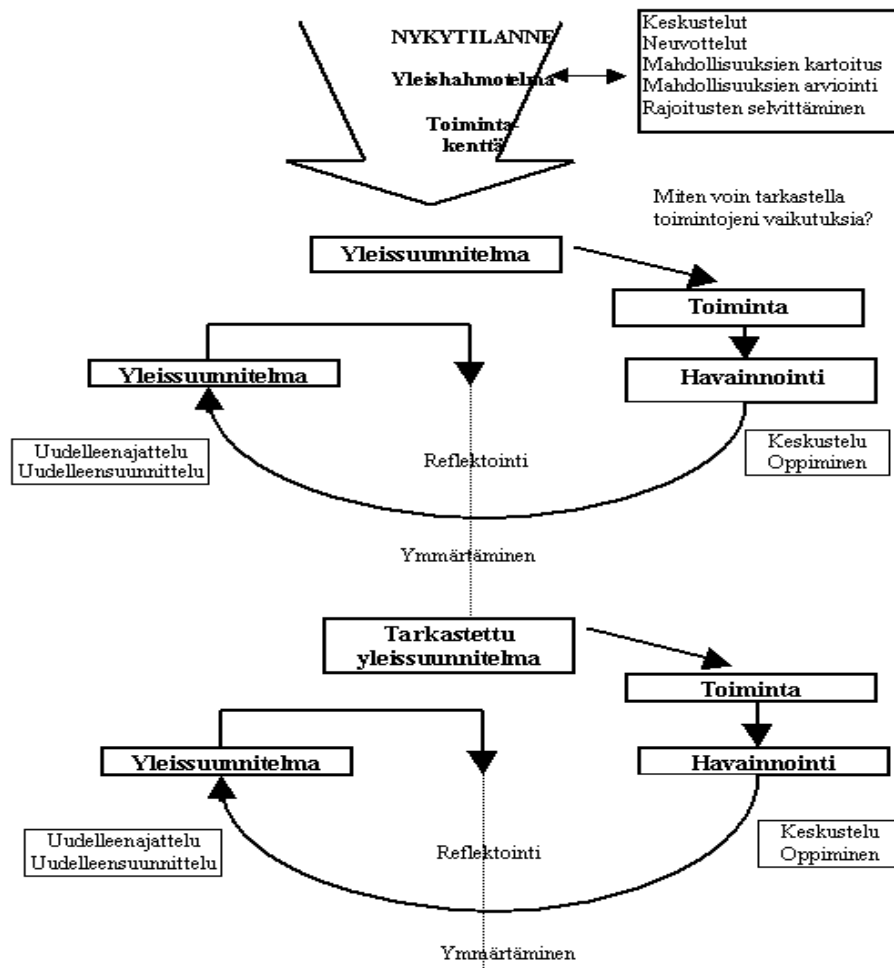
Toimintatutkimus antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä tutkimusta. Se voidaan nähdä pikemminkin tutkimusstrategiana kuin erityisenä tutkimusmenetelmänä mitä voidaan pitää myös teknologiana tai eettis-moraalisena lähestymistapana. Aaltola ja Syrjälä (1999, 17–18) näkevät toimintatutkimuksen jatkuvana prosessina, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. He liittävät toimintatutkimukseen tutkimusstrategiana käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksen. Kuuselan (2005, 9) mukaan ajatus sosiaalisten käytäntöjen kehittämisestä erilaisissa yhteisöissä on tuonut mukanaan tarpeen yhdistää toisiinsa tieteellinen tutkimus ja käytännöllinen kehittämistoiminta. Näin tutkimus voi parhaiten palvella käytännössä tarvittavien taitojen ke-

hittämistä. Samalla uudenlaisen tutkimusotteen tehtäväksi on asetettu mahdollisuus tutkimuksen ja käytännön maailman välisen kuilun kaventamiseen.

Toimintatutkimus kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, vuorovaikutukseen. Osallistujia ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Kyseessä on ihmisten välinen sosiaalinen toiminta ja tutkimusta toteutetaan vuorovaikutuksessa. Tämä edellyttää jokaiselta valmiutta kehittämiseen ja itsensä arviointiin. Kyseessä on oppimistapahtuma. (Heikkinen 2001, 30.) Tutkimus- ja kehittämisprojekti on yleensä ajallisesti rajattu, jolloin kokeillaan ja suunnitellaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimus voi olla oman työn kehittämistä, mikä vaatii ihmisten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Tässä tarvitaan laajaa keskustelua kehittämisen suunnasta ja keinoista. Yhteistoiminnallinen tutkimus on tyypillinen ryhmätason toimintatutkimus, missä tiimi tapaa suunnitelmallisesti sovittuina ajankohtina ja keskustelee sovitusta teemasta ja kehittää sen pohjalta omaa toimintaansa. Keskusteluissa pyritään avoimeen dialogiin. (Heikkinen 2007, 16–19.)

Toimintatutkimuksen keskeisenä menetelmänä pidetäänkin yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin pyrkivää ja etsiytyvää keskustelua. Yleensä ajatuksena on spiraalimaisesti eteneminen, niin että suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi etenevät kierroksina. Yhtä tällaista kierrosta voi pitää vasta tutkimuksen alkuna. Jokaiseen toimintakierrokseen kuuluu useita lisäkierroksia sen mukaan, millaisia lisä- tai tukitoimintoja prosessiin liittyy. Syklin yksi kierros on perusta seuraavalle kierrokselle. Tarkoituksena on jatkuvasti tarkastella sitä suhdetta, mikä muodostuu aikaisemman syklin havainnoista. Ryhmän tarkastelun kohteeksi tuodaan jatkuvasti väitteiden ja tietojen perusteluja. Tutkijan tehtävänä on aktiivisesti keskusteluttaa ryhmää. Tätä kutsutaan myös reflektoinniksi. Osanottajat ottavat kantaa, keskustelevat, pohtivat ja tutkivat eri vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista. Reflektoinnissa tuodaan esille erilaiset mielipiteet sekä väitteiden ja tietojen perustelut ryhmän kriittisesti tarkasteltaviksi. Reflektointi on aktiivinen osa tutkimusta. Se on myös arviointiprosessi, jossa pohditaan toiminnan merkitystä ja arvioidaan tuloksia. Tämä antaa osallistujille mahdollisuuden oppia ja kehittää näkemystään eteenpäin. Arviointivaihe toimii seuraavan askeleen suunnittelun pohjana. (Kuula 2000, 216–219.)

Kuula (2000, 218) on kuvannut toimintatutkimuksen tutkimusprosessia. Hänen mukaan tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen ja tutkimus suuntautuvat käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä. Tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan ensiaskelia ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan näitä. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (kuvio 4). (Kemmis & McTaggart 1988, 37.) Toimintatutkimuksellista tutkimusprosessia ei useinkaan voida suunnitella tarkoin ennalta, vaan kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä (Toikko & Rantanen 2009, 30).



KUVIO 4. Kemmisin esittämä toimintatutkimuksen spiraali (Walker 1985, 196.)

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkijan on hahmoteltava tutkimusasetelmaa ja – tehtävää koskevia kysymyksiä ja ideoitava työskentelyään kentällä. Tutkija tutustuu kirjallisuuteen ja täsmentää näkökulmaansa aikaisempien tutkimusten, keskeisten käsitteiden ja teoriasuuntausten pohjalta. Näin tutkija testaa yhteisöstä, arkisista havainnoista ja käytännöstä nousevan tutkimuksen tarkoitusta. Tutkijan tulee ratkaista aineistonhankintamenetelmänsä ja päättää alustavasti aineiston käsittelytavan. Toimintatutkimus voi olla arvaamaton, tutkija ei voi varautua kaikkiin kehittämisprosesseissa nouseviin kysymyksiin. Liian tarkkaa kysymyksenasettelua kannattaa välttää, koska tällöin voi jäädä huomaamatta kehitykselle ja tutkimuksen kiinnostavuudelle oleellisia seikkoja. Tutkimusongelmat täsmentyvät ja muuttuvat prosessin edetessä. (Huovinen & Rovio 2007, 96.)

Tämän jälkeen tehdään katsaus kirjallisuuteen tai muuhun lähdemateriaaliin. Näin voidaan todeta, onko aikaisemmin kohdattu samantyyppisiä ongelmia tai saavutettu kuvatun kaltaisia tavoitteita. Ongelmat ja lähestymistavat täsmentyvät tässä vaiheessa, ne pyritään kuvaamaan tarkasti ja käytännöllisesti. Näin päästään suunnittelemaan toimintatutkimuksen asetelmia ja määrittelemään tarvittavia prosesseja ja olosuhteita. Tässä kohtaa on pohdittava, millaisia ovat ne seikat, joita tutkimuksessa tulee toteuttaa, jotta päästään tavoitteisiin. (Kuula 2000, 218.)

Toimintatutkimuksen sykli alkaa siis siitä, kun tutkija suunnittelee ja toteuttaa uuden toimintatavan. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä. (Heikkinen 2007, 35.) Toimintatutkimuksen vaiheet lomittuvat eikä niitä varsinaisesti pysty erottamaan toisistaan. Toimintatutkimukseen ei tarvitse välttämättä kuulua kuin yksi sykli. Usein tutkija pelkää tutkimuksen riittämättömyyttä sekä sitä, että tutkimus ei etene täsmällisesti syklin vaiheiden mukaan. Tärkeämpää on kuitenkin paneutua tutkimuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Ainutkertainen interventiokin voi tuottaa uutta hyödyllistä tietoa. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 80–81.)

Toimintatutkimuksessa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Aineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina. Tutkimushankkeisiin voi liittyä toimintatutkimuksen piirteitä, vaikka se ei olisikaan puhtaasti toimintatutkimusta. Laajassa mielessä mikä tahan-

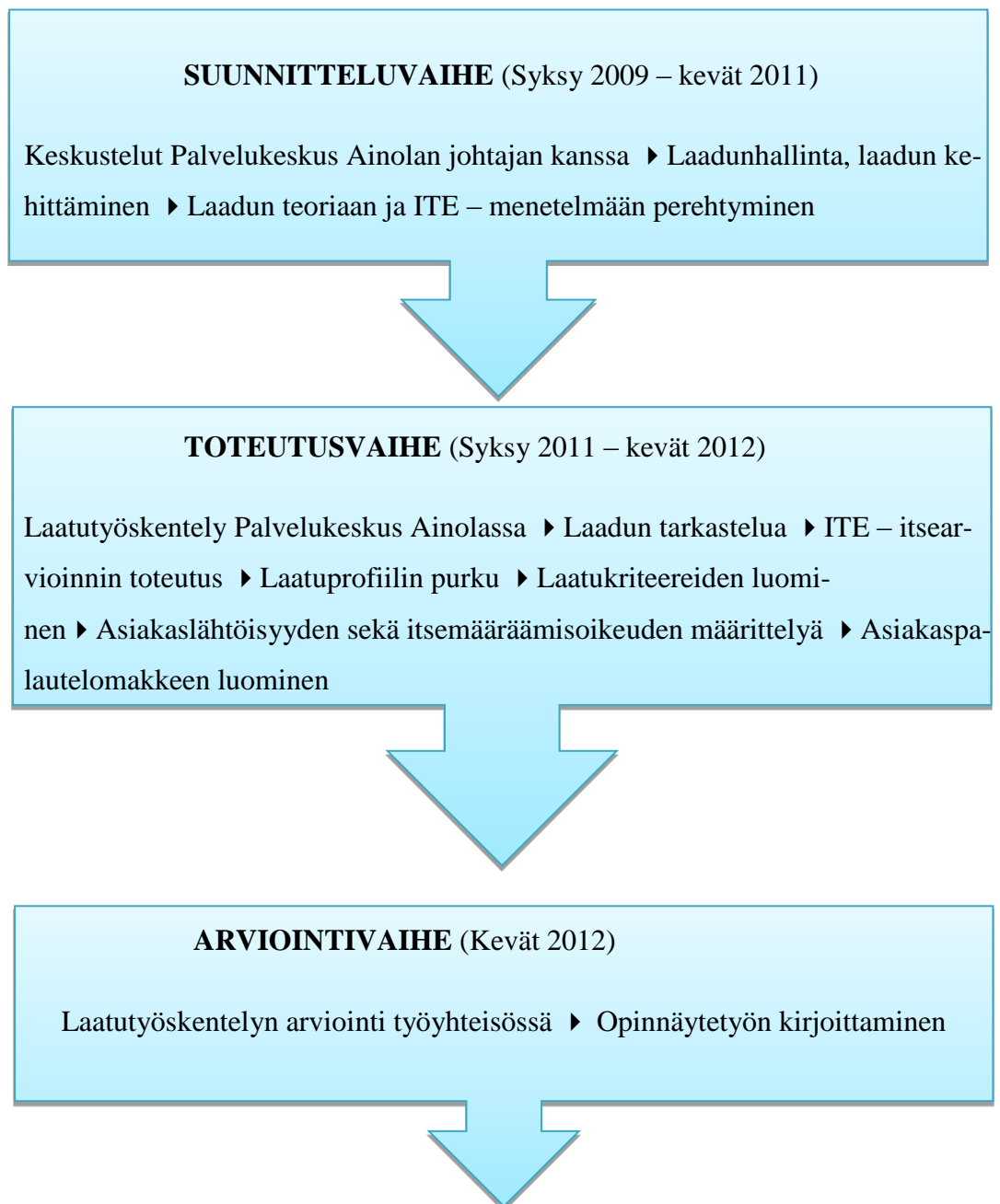
sa ihmisen sosiaaliseen toimintaan kohdistuva tutkimus voidaan ymmärtää toimintatutkimukseksi, jos se käy vuoropuhelua kohdeyhteisönsä kanssa ja vaikuttaa sen toimintaan. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 55.)

4.2 Toimintatutkimus kehittämishankkeessa

Tässä kehittämishankkeessa on noudatettu toimintatutkimuksen toimintalinjoja. Pyrkimyksenä oli selvittää Kuurojen Palvelusäätiön Palvelukeskus Ainolan laatu-profiili ja saada aikaan muutosta työyhteisön toiminnassa, tehdä siitä asiakasläh-töisempää. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että työyhteisö osallistuu aktiivisesti kehittämishankkeeseen. Jalava ja Matilainen (2010, 115) toteavat osal-listumisella olevan suuren merkityksen sitoutumiseen. Myös Holma (2010, 8) korostaa työyhteisön osallisuutta laadun kehittämistyöhön. Palvelukeskus Ainolan kehittämishankkeessa toimijoiden osallistuminen oli tärkeä lähtökohta laadun pa-rantamiselle. Kehittämishanke oli myös käytännönläheinen, ja siinä tavoiteltiin toiminnan muutosprosessia. Tavoitteena prosessissa oli asioiden ja toiminnan uu-delleen ymmärtäminen, muuttaminen ja kehittäminen.

Kehittämishankkeemme etenemisessä erottuvat toimintatutkimuksen eri vaiheet. Kehittämishankkeen tarve nousi keskusteluissa Palvelukeskuksen johtajan sekä toisen opinnäytetyöntekijän välisissä keskusteluissa syksyllä 2009. Myös työyh-teisö koki palveluasumisen laadun kehittämisen tärkeäksi. Aluksi lähdettiin aja-tuksesta luoda Palvelukeskus Ainolalle laatukäsikirja, mutta tämä tavoite muuttui kehittämishankkeen edetessä. Hankkeen suunnitteluvaiheessa aihetta rajattiin ja täsmennettiin ja hankkeelle asetettiin yhteisiä tavoitteita. Suunnitteluvaiheessa opinnäytetyöntekijät perehtyivät laadun sekä laadunhallinnan teorioihin. Toimin-tavaihe sisälsi ITE-itsearviointin toteuttamisen palveluasumisen ohjaajille, itsear-viointista muodostuneen laatu-profiilin purkua sekä laatuteemojen työstämistä yhteisissä viikkopalavereissa. Näissä tapaamisissa korostui toimintatutkimukselle tyypilliset piirteet; toiminnallisuus, dialogisuus ja oppimista tukeva reflektiivi-syys. Lopuksi luotiin palveluasumisen laatukriteerit sekä asiakaspalautelomake Palvelukeskus Ainolalle. Kehittämishanketta arvioitiin yhdessä työyhteisön ja palvelukeskuksen johtajan kanssa.

Opinnäytetyöntekijät pitivät kehittämishankkeen aikana päiväkirjaa, ja jokaiseen vaiheeseen on kuulunut aktiivinen havaintojen teko, analysointi ja reflektointi. Hankkeen aikana on toteutunut toimintatutkimuksen syklin ensimmäinen kehä (kuvio 5). Kehittämistyö jatkuu Palvelukeskus Ainolassa tulevaisuudessa ja näin ollen aloittaa uuden kehittämissyklin.



KUVIO 5. Toimintatutkimus kehittämishankkeessa.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN VAIHEET

5.1 Suunnitteluvaihe

Vastuullisina vetäjinä hankkeessa toimi opinnäytetyön tekijät yhdessä yksikön esimiehen kanssa. Kehittämishankkeen suunnittelu lähti liikkeelle syksyllä 2009 Palvelukeskus Ainolan johtajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Tällöin pohdittiin ajankohtaista ja hyödyllistä kehittämishanketta, joka voitaisiin toteuttaa opinnäytetyönä. Näissä keskusteluissa heräsi ajatus yksikön laadunhallinnasta ja laadun kehittämisestä. Holman (2010, 18) mukaan kehittämisen käyntiin panevana voimana on parannusta vaativien asioiden tunnistaminen. Työyhteisö koki vaihtelevat toimintakäytänteet kuormittaviksi, joten tärkeäksi päämääräksi nousi yhteisen näkemyksen muodostaminen palvelun laadusta. Aluksi päädyttiin laatukäsikirjan työstämiseen, mutta hankkeen suunnittelun edetessä työyhteisö koki laatukäsikirjan ”käyttöopasmaiseksi” ja näki sen hyödyn arjen toiminnan kehittämisen välineenä vähäiseksi. Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus kirkastuivat siis vasta hankkeen edetessä.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa perehdyimme laadun ja asiakaslähtöisyyden teorioihin sekä ITE-menetelmään. Tutkimme suunnitteluvaiheessa erilaisia asiakaslautejärjestelmiä. Tutustuimme myös vammaisten henkilöiden ihmisoikeuksiin Suomessa sekä vammaisten asumispalveluiden laatusuosituksiin. Työskentelemme kuuluivat säännölliset tapaamiset, jolloin kävimme läpi luettua materiaalia ja keskustelimme toteutuksesta palvelukeskuksen johtajan kanssa.

5.2 Toteutusvaihe

Palveluasumisen henkilökunta osallistui laatutyöskentelyyn, joka toteutettiin työryhmän yhteisissä tapaamisissa. Henkilökuntapalavereissa työstettiin laatuteemoja ryhmätöinä sekä aiheista käytiin yhteistä keskustelua. Syksyllä 2011 esittelimme ensimmäisen kerran kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteet sekä toteuttamissuunnitelman palveluasumisen ohjaajille. Kävimme läpi myös laadun käsitettä

sekä laadun näkökulmia palveluasumiseen. Tiimipalaverissa käytiin keskustelua siitä, miten asioiden pitäisi omassa työyhteisössä olla, jotta voidaan yhteisesti todeta ”asia toteutuu sellaisena kuin pitääkin”.

Palvelukeskus Ainolassa oli tarve selvittää laadun lähtötilanne. Lecklinin (2006, 214) mukaan laadun kehittämistyö on hyvä käynnistää henkilöstön laatutietoisuuden selvittämisellä. Laatua lähestyttiin ITE-itsearviointin kautta, sillä menetelmän avulla saadaan nopeasti selville kokonaiskuva yksikön laatutilanteesta ja siitä mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Menetelmä painottaa asioista sopimista, sovitun kirjaamista, työkäytäntöjen näkyväksi tekemistä sekä arvioivaa ja kehittävää työtettä. (Holma 2010, 8-9.) ITE-arviointi toimi Palvelukeskus Ainolan laatutilanteen kartoituksen välineenä ja menetelmää tullaan käyttämään jatkossa mittarina kehittämistyön seurantaan. ITE-arvioinnista nousseita teemoja työstettiin viikkopalaverissa ja keskusteluista pidettiin päiväkirjaa. Päätökset sekä jatkosuunnitelmat kirjattiin viikkopalaverimuistioihin. Laatuhankkeen keskiöön nousi asiakaslähtöisyys, jota työstettiin työyhteisön yhteisissä keskusteluissa. Keinot asiakaslähtöiseen palveluasumiseen Palvelukeskus Ainolassa kirjattiin ylös ja työyhteisö sitoutui niiden toteuttamiseen. Laatuhankkeen tuloksena Palvelukeskus Ainolaan luotiin myös asiakaspalautelomake.

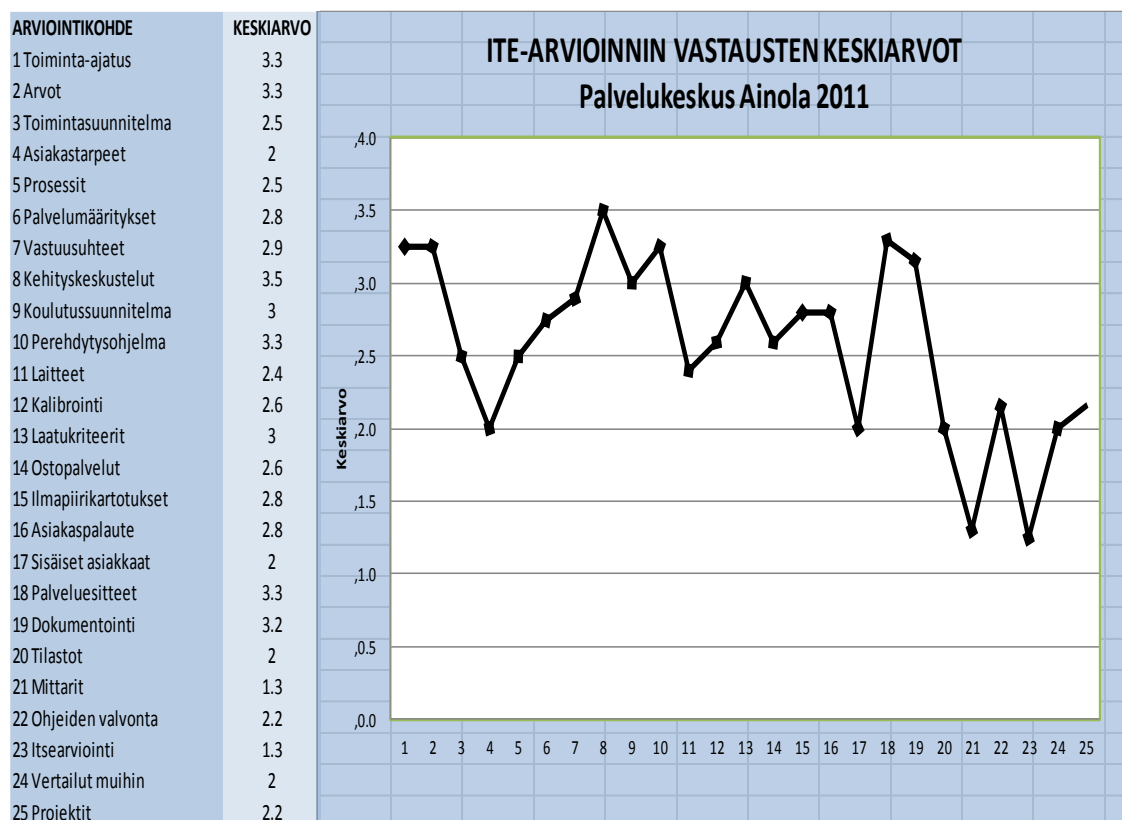
5.3 Arviointivaihe

Kehittämishankkeeseen osallistuneet työntekijät arvioivat hanketta viikkopalaverissa opinnäytetyöntekijöiden asettamien teemojen pohjalta. Työntekijät pohtivat hankkeesta saatua hyötyä, asiakaslähtöisen laatunäkökulman kirkastumista sekä hankkeen tuotoksena syntynyttä toimintamallia sekä asiakaspalautejärjestelmää. Keskusteluissa käytiin läpi myös kehittämishankkeen toteutusta sekä koko hanketta prosessina. Työyhteisön arvioinnin jälkeen opinnäytetyöntekijät arvioivat hanketta omasta näkökulmastaan. Opinnäytetyö kirjoitettiin maaliskoukokuussa 2012.

6 PALVELUKESKUS AINOLAN LAATUPROFIILI

Palvelukeskus Ainolan nykytilan kartoitus toteutettiin marraskuussa 2011 ITE-itsearviointilomakkeella. Ensin ITE – itsearviointilomake (liite 2) käytiin läpi tiimipalaverissa. Lomakkeen arviointikohteet (1-25) käytiin kohta kohdalta läpi ja viittomakielen tulkit käänsivät kysymykset viittomakielelle. Samalla käytiin läpi myös ITE-arviointilomakkeen arviointiasteikko. Kutakin väittämää arvioidaan asteikolla 0-4 tai Eos (0=huonoin arviointi ja 4=paras arviointi ja Eos= en osaa arvioida). Työntekijöille muistutettiin, ettei itsearvioinnissa arvioida kenenkään henkilökoh- taista työn laatua, vaan työyhteisön kykyä suunnitella, ohjata ja varmistaa palvelu- jensa laatu. (Holma 2010, 22.) Työntekijöitä kehoitettiin kääntymään opinnäyte- työntekijöiden puoleen, jos heillä oli epäselvyyksiä tai lisäkysymyksiä arviointi- lomakkeesta tai hankkeen toteutuksesta. Lomakkeet sekä saatekirjeet jaettiin yh- deksälle palveluasumisen ohjaajalle. Yksi vasta aloittanut työntekijä jätettiin tar- koituksella pois itsearvioinnista, mutta hän oli mukana viikkopalaverissa ja osal- listui yhteiseen keskusteluun.

Palvelukeskus Ainolassa itsearviointilomakkeen täytti kahdeksan ohjaajaa yhdek- sästä. ITE-itsearviointilomakkeen arviointikohteiden vastaukset kirjattiin Excel- taulukkoon ja vastausten keskiarvoista luotiin palveluasumisen laatuprofiili (kuvio 6). Laatuprofiili on ITE-menetelmän oma graafinen esitys kysymyskohtaisten keskiarvojen jakautumisesta yksikössä ja se osoittaa, mitkä ovat niitä asioita yksi- kön toiminnassa, jotka henkilökunnan mielestä ovat kunnossa ja missä kaivataan parantamista. (Holma 2010, 23.) Viikkopalaverissa palveluasumisen laatuprofiili esiteltiin työntekijöille ja itsearvioinnin tuloksia pohdittiin yhteisesti. Profiilista nostettiin lähempään tarkasteluun parhaimman keskiarvon saaneet, huonoimman keskiarvon saaneet sekä eniten ”en osaa arvioida” vastauksia saaneet arviointikoh- teet.



KUVIO 6. Palvelukeskus Ainolan laatuprofiili

Korkeimman keskiarvon (3,3 – 3,5) saaneet arviointikohteet olivat **toiminta-ajatus, arvot, kehityskeskustelut, perehdytysohjelma ja palveluesitteet**. Toiminta-ajatus sai arvioinnissa keskiarvon 3,3 ja sen todettiin olevan käytössä ja toteutuvan sellaisena kuin pitääkin. Yhteisessä keskustelussa työyhteisön jäsenet toivat esille, että palveluasumisen toiminta-ajatus on kirkastunut laatutyöskentelyn sekä säätiön strategiatyön myötä. Eräs palvelukeskuksen työntekijä kuvasi toiminta-ajatuksen merkitystä arjen työhön näin:

”Toiminta-ajatuksen selkiytyminen on vahvistanut perustehtävää eli sitä mitä varten me ihan oikeasti ollaan täällä ja ohjaustyöstä on sitä kautta tullut kuin huomaamatta asiakaslähtöisempää.”

Arvot saivat itsearviointinnissa myös keskiarvon 3,3. Palvelukeskus Ainolan arvot olemme luoneet syksyllä 2008 ja työntekijät kokivat voivansa sitoutua niihin. Työntekijät näkivät arvokeskustelun tärkeäksi ja pysyväksi osaksi arjen työskentelyä. Eräs työntekijä koki, että työn lähtökohdaksi asetettuja arvoja tulisi nostaa esille useammin:

”Näitä meidän arvoja pitäisi tuoda esille useammin ja peilata arjesta nousevia haasteita arvojen kautta, ihan varmasti löytyisi vastaus moneen kysymykseen.”

Kehityskeskustelut arviointikohde sai keskiarvon 3,5. Kehityskeskustelut ovat vuosittainen rutiini ja Palvelukeskus Ainolassa ne käydään johtajan ja yksittäisen työntekijän välillä. Työntekijöiden arvion mukaan kehityskeskustelut laadun osana alueena on kunnossa ja toteutuu niin kuin on sovittu. Työntekijät toivat keskustelussa esille kehityskeskusteluiden tarpeellisuuden ja merkityksen oman työn kehittämisen välineenä. Eräs työntekijä kuvasi suhdettaan kehityskeskusteluihin näin:

”Omaan työhön sokeutuu, sitä on hyvä välillä tarkastella ikään kuin ulkopuolelta, nähdä työn sisältöä ja merkitystä laajemmin.”

Perehdytysohjelman (3,3) sekä palveluesitteiden (3,3) todettiin olevan kunnossa, eikä niiden kehittämiseen tai muuttamiseen nähty tarvetta.

Eniten ”en osaa arvioida” -vastauksia (Eos) oli arviointikohteissa **toimintasuunnitelma, ilmapiirikartoitukset** sekä **vertailut muihin**. Palvelukeskus Ainolan johtaja otti aktiivisesti osaa keskustelun tässä vaiheessa ja tarkensi laatuprofiiliin osioita. Toimintasuunnitelma sai arvioinnissa keskiarvoksi 2,5, mutta puolet (50 %) vastauksista oli Eos – vastauksia. Työyhteisössä todettiin, että toimintasuunnitelma on aiempina vuosina tehty johtoportaan, eivätkä ohjaajat ole osallistuneet sen tekemiseen. Toimintasuunnitelmia ei ole käyty läpi työyhteisössä, eivätkä näin ollen useat työntekijät tienneet kuinka asia Palvelukeskuksessa toteutuu. Vuonna 2011 toimintasuunnitelmia on säätiön tasolla lähdetty kehittämään ja toteutustapaa muokkaamaan. Viikkopalaverissa tarkennettiin ja kirjattiin ylös, että jatkossa työntekijät osallistuvat toimintasuunnitelman laatimiseen. Ilmapiirikartoitukset saivat keskiarvon 2,8 ja Eos – vastauksia oli kaikista vastauksista 37,5 %. Keskusteluissa kävi ilmi, että arviointikohde koettiin harhaanjohtavana, eikä ilmapiirikartoituksia osattu yhdistää säätiössä toteutettuihin henkilöstökyselyihin, joissa ilmapiiriä ja työhyvinvointia on kartoitettu kahden vuoden välein. Myös vertailut muihin arviointikohtiin koettiin toteutuvan em. kyselyn kautta, ainakin henkilöstön tyytyväisyyden osalta. Työntekijät toivat keskustelussa esille sen, että yhteistyö säätiön eri toimipisteiden välillä on vähäistä ja sitä päätettiin lisätä.

Laatuprofiilin heikoimmat alueet eli matalimmat arvioinnit (keskiarvot 1,3 -2) saaneet kohdat olivat **asiakastarpeet, sisäiset asiakkaat, tilastot, mittarit ja itsearviointi**. Nämä ITE:n itsearviointialueet liittyvät toiminnan suunnitteluun ja seuraamiseen, viestintään ja yhteistyöhön sekä toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. ITE – itsearvioinnin liittymäkohtia BSC – mittaristoon tarkasteltaessa nämä arviointikohteet liittyvät Holman (2010, 49) mukaan **asiakasnäkökulmaan**. BSC-malli, Balanced Scorecard on strategisen suunnittelun väline, jossa menestymisen kannalta yksi keskeinen tekijä on tyytyväinen ja sitoutunut asiakas. (Kaplan & Norton 2002, 14.) Kehittämistarpeiksi nousivat sekä ITE:n että välillisesti myös BSC:n mukaan alueet, jotka liittyvät mielestämme asiakaslähtöisyyteen.

Kehittämisalueista työyhteisö valitsi kolme tärkeimmäksi koettua kohtaa; asiakastarpeet, sisäiset asiakkaat sekä mittarit. Holma (2010, 25) toteaa, että on perusteltua valita tarkasteluun vain ne kysymykset, jotka ovat saaneet matalimmat arviot ja ovat organisaation tavoitteiden ja strategioiden kannalta tärkeimpiä. Palvelukeskus Ainolassa työntekijöiden valitsemia kysymyksiä käytiin läpi ensin ensiksi ITE – itsearviointimenetelmään sisältyvän tarkistuslistan avulla pienissä ryhmissä. Kukin ryhmä sai tehtäväkseen työstää ja kirjoittaa auki, miten työyhteisössä on hoidettu kysymysten tehtävät. Työskentelyn jälkeen aihealueet käytiin ryhmien esittelemänä keskustellen läpi ja kehittämis ehdotukset kirjattiin ylös.

Asiakastarpeet:

Ryhmätöiden ja keskustelujen perusteella todettiin yhteisesti, että Palvelukeskus Ainolassa tulee selvittää tarkemmin palveluasumisen piirissä olevien asiakkaiden palvelutarpeet. Tähän ratkaisuna nähtiin palvelusuunnitelmalomakkeiden uusiminen. Nurmi-Koikkalaisen (2009, 32) mukaan palvelusuunnitelma on suunnitelma asiakkaan tarvitsemista ja toivomista palveluista. Siihen kuvataan asiakkaan toiveet ja asiat, joita hän haluaisi tehdä, mutta on kykenemätön toteuttamaan niitä ilman apua. Työyhteisö toi esiin, että myös palvelusuunnitelmapalavereita tulisi kehittää niin, että palaverirunko kirjattaisiin ja lähetettäisiin etukäteen asiakkaan omaiselle/ edunvalvojalle. Asiakkaan omaohjaaja tukee asiakasta palvelusuunnitelmaan kirjattavien tavoitteiden asettamisessa ja kartoittaa asiakkaan odotukset. Omaohjaaja selvittää asiakkaalta ja tarvittaessa hänen omaisiltaan mitä he pitävät tärkeänä palveluasumisessa. Palveluiden suunnittelun lähtökohtana on asiakkaan

oma näkemys palvelutarpeestaan. Tämä tulee kirjata selkeästi ylös niin, että palvelusuunnitelmasta käy ilmi yksityiskohtaisesti asiakkaan toimintakykyyn, elämäntilanteeseen ja palvelutarpeeseen liittyvät seikat (Nurmi-Koikkalainen 2009, 30–32).

Palvelusuunnitelmat otetaan aktiivisemmin käyttöön arjen työhön. Omaohjaaja palaa lomakkeeseen ja siinä sovittuihin asioihin vähintään puolen vuoden välein yhdessä asiakkaan ja muun työyhteisön kanssa. Varsinaisia laajempia verkostopalavereita pidetään vähintään kerran vuodessa, koolle kutsujana omaohjaaja. Palvelusuunnitelman laadinnan tulee olla prosessi, eikä se saa olla pelkästään lain vaatima pakollinen paperi (Ahola & Konttinen 2009, 14).

Sisäiset asiakkaat:

Palvelukeskus Ainolassa on syytä hankkia asiakaspalautetta sekä sisäisiltä asiakailta että yhteistyökumppaneilta. Työyhteisössä sovittiin, että Palvelukeskus Ainolaan luodaan asiakaspalautelomake ja se otetaan aktiiviseen käyttöön. Asiakailta tai heidän omaisiltaan saadut palautteet kirjataan ylös ja vastaava ohjaaja tekee niistä vuosittain yhteenvedon. Palautteista saatua tietoa hyödynnetään käytännön toiminnassa. Lindströmin ja Leppäsen (2002, 216) mukaan osaamisen kehittämiseen kuuluu uuden tiedon tuottaminen. Tärkeätä on nähdä uusia asioita mahdollisimman varhain. Tässä on syytä hyödyntää ja käyttää apuna asiakassuhteita. Kun organisaatio on vuorovaikutuksessa ja dialogissa asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa, syntyy väistämättä uutta tietoa ja uusia oivalluksia toimintatavoista. Tällainen toiminta on yksi innovatiivisen organisaation tunnusmerkki. Asiakaspalaute toimii kehittämisen perustana, minkä avulla on mahdollista luoda uutta ja muokata olemassa olevaa tietoa uudella tavalla.

Työyhteisön sitoutuminen ja johdon tuki on ensisijaisen tärkeätä työtapojen ja vaikutavuuden arvioinnin suorittamisessa. Työn arvioinnin keräämiseen on luotava toimivat menetelmät ja välineet, joihin työntekijät tulee kouluttaa. Heidän motivoimisensa palautteen vastaanottamiseen on myös tärkeätä. Yhteinen keskustelu auttaa ymmärtämään arvioinnin merkityksen työn kehittämiseksi. (Bergman 2007, 5-7.)

Mittarit:

Kolmantena kehittämisalueena Palvelukeskus Ainolassa nähtiin mittarit. Työntekijöiden menettelytapoja yhdenmukaistetaan ja toiminnan vaikutuksia tullaan mittaamaan. Ensimmäisenä on selvitettävä, millaisia asiakkaiden tilaa kuvaavia toimintakyky- ja hoitoisuusmittareita on olemassa. Ainolassa tullaan valitsemaan käyttöön yksi toimintakykymittari vuoden 2012 loppuun mennessä. Henkilöstölle järjestetään koulutus menetelmän käyttämiseen.

Työyhteisössä olevien käytäntöjen yhtenäistämällä pyritään parantamaan työn vaikuttavuutta ja hoidon laatua. Yhtenäiset käytännöt auttavat asiakkaita ja heidän omaisiaan saamaan luotettavaa tietoa, jolloin he voivat olla mukana päätöksenteossa. Näin asiakkaalle taataan hyvä hoito ja tasa-arvoinen kohtelu. Yhtenäiset käytännöt antavat varmuutta hoitajien päätöksentekoon ja helpottaa yhteistyötä asiakkaiden ja heidän omaistensa kanssa. Yhtenäisten toimintakäytäntöjen myötä organisaation toiminta tehostuu, jolloin saadaan aikaan kustannussäästöjä. Näin voimavarat kohdistuvat entistä enemmän hyviksi havaittuihin toimiviin käytäntöihin ja niiden kehittämiseen. (Holopainen, Korhonen, Miettinen, Pelkonen & Perälä 2010, 43–44.) Myös Alanen (2009, 27) toteaa tutkimuksessaan yhtenäisten käytänteiden pienentävän kustannuksia. Erilaisten käytäntöjen yhtenäistäminen vaatii esimieheltä ja johdolta sitoutumista toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, ylläpitoon sekä arviointiin (Holopainen ym 2010, 44).

7 ASIAKASLÄHTÖISYYTTÄ KOROSTAVAT TOIMENPITEET PALVELUKESKUS AINOLASSA

7.1 Asiakaslähtöisyys toimintafilosofiana

Asiakaslähtöisyys nousi Palvelukeskus Ainolan laatuhankkeessa vahvasti esille ja herätti työyhteisön pohtimaan työn sisältöä sekä työtöttaan asiakkaan näkökulmasta käsin. Eri asiakasryhmien odotukset palveluita kohtaan herättivät paljon keskustelua. Esimerkiksi asiakkaiden sekä heidän läheistensä näkemykset eivät aina kohtaa ja se asettaa haasteen ohjaajien työskentelylle. Toimitaan kohdistuvista vaatimuksista (lainsäädäntö, laatusuositukset) työntekijät kokivat tarvitsevansa lisää tietoa, mutta niiden vaikutusta arjen työhön ei osattu nähdä kovin selkeästi. Näiden keskusteluiden jälkeen Ainolassa lähdettiin avaamaan ja täsmentämään asiakaslähtöisyyden määritelmää ja sitä, mitä se tarkoittaa arjen työssä.

Palvelukeskus Ainolan työntekijöiden mukaan **asiakaslähtöisyys on asiakasnäkökulman esille nostamista**. Työntekijät kokivat, ettei asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja toiveita oltu selvitetty riittävän tarkasti. Yhteisössä elävien ”tasapäistäminen” eli kohteileminen yhtenä ryhmänä koettiin asiakaslähtöisyyden vastaiseksi. Voutilaisen, Vaaraman & Peipposen (2002, 38) mukaan asiakaslähtöisyyden kulmakivi on nimenomaan asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja odotusten huomioiminen. Tämä tulee ottaa organisaation toiminta- ja ajattelutavan perustaksi. Asiakkaan tulee olla mukana keskustelussa ja päätöksenteossa. (Voutilainen ym. 2002, 38.) Eräs työntekijä kuvasi asiakaslähtöisyyttä näin:

”Asiakaslähtöisyys tarkoittaa yksilöllisyyttä; sitä että jokaisella asiakkaalla on tilaa hänen omille toiveilleen ja haaveilleen, ja sitä että asiakkaan näkökulma pyritään saamaan esille.”

Yhdeksi konkreettiseksi keinoksi asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi työyhteisö asetti jo edellä mainitun palvelusuunnitelmien päivitykset. Palvelusuunnitelmakkeet päätettiin uusia sekä palvelusuunnitelmapalavereita kehittää niin, että sekä asiakkaan, että hänen omaisensa ääni saadaan paremmin esille. Virtasen ym. mukaan (2011, 19) keskeistä on, ettei palveluita järjestetä pelkästään organisaation, vaan myös asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimiviksi. Tämä edel-

lyttää asiakkaalta ja palvelutarjoajalta vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä siitä, miten asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla kustannustehokkaasti. Yhteisymmärryksen saavuttaminen edellyttää palveluntarjoajalta asiakasymmärrystä eli kattavaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja tiedon hyödyntämistä palveluiden kehittämisen pohjana. Pelkkä tieto asiakkaista ei siis vielä tarkoita asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakastietoa, joka on jalostettua ja käyttötilanteeseen kytkettyä.

Asiakaslähtöisyys on Palvelukeskus Ainolan työntekijöiden näkemyksen mukaan myös **vuorovaikutukseen uskaltautumista**. Asiakaslähtöisyys on työntekijöiden mielestä myös **asiakkaan mielipiteen kysymistä ja valinnan mahdollisuuden tarjoamista**. Asiakaslähtöisessä toiminnassa täytyy olla kyky hyviin kommunikaatitaitoihin ja ristiriitatilanteiden hyvä hallinta on erityisen tärkeätä haastavasti käyttäytyvien asiakkaiden kohdalla. (Davidson ym. 2007, 615.) Eräs työntekijä määritteli asiakaslähtöisyyden näin:

”Asiakaslähtöisyys on asiakkaiden kuuntelemista ja kuulemista, pitää oikeasti pysähtyä ja antaa aikaa.”

Tärkeänä keinona asiakkaan kohtaamisessa pidettiin ammattitaitoa ja sen ylläpitoa sekä viittomakielen taitoista henkilökuntaa. Tärkeäksi tavoitteeksi asetettiin myös arjen ”rauhoittaminen”. Työntekijät totesivat, ettei hektisessä arjessa ei ole tilaa rauhalliseen keskusteluun ja esimerkiksi vaihtoehtojen tarjoamiseen. Hintsalan ja Rajaniemen (2010b, 8.) mukaan tärkeää on kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen keskittyminen, jonka tavoitteena on, että avustettava henkilö ottaa päätösvalan omasta elämästään.

Asiakaslähtöisyys nähtiin myös ohjaajan **toiminnan eettisyytenä**. Asiakaslähtöisyyttä pidettiin ikään kuin motivaation mittarina; kohtaako työntekijä asiakkaan aidosti vai suorittaako hän työnsä mekaanisesti? Virtasen ym. (2011, 18) mukaan asiakaslähtöisyys voidaan nähdä sosiaalialalla toiminnan arvooperustana, jonka mukaan jokainen asiakas kohdataan ihmisarvoisena yksilönä. Sorsa (2002, 68) puolestaan on todennut, että asiakaslähtöisyyden tulee perustua ihmisarvoon ja yhdenvertaisuuteen. Vuorovaikutussuhteella asiakkaan ja työntekijän välillä pyritään asiakkaan voimaantumiseen.

Asiakaskeskeisyyttä pohdittaessa Palvelukeskus Ainolan ohjaajat toivat myös esille **yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisen**. Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes ja Suomen kuntaliitto (1999) ovat suositelleet asiakkaan osallistumista laadunhallintaan niin julkisissa kuin yksityisissäkin sosiaalihuollon palveluissa. Asiakas tulee nähdä laadunhallinnan voimavarana ja aktiivisena osallistujana. Toiminnan kehittämisessä on huomioitava asiakaslähtöisyys, mikä auttaa muodostamaan tasavertaisen ja aidon vuoropuhelun asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Slagsvold (1997, 291) kuitenkin muistuttaa, että asiakkaan näkemys on usein hyvin subjektiivinen, näin ollen myös työntekijöiden tulee osallistua laadunarviointiin. Davidsonin ym. (2007, 622) mukaan yhteinen päätöksenteko on yksi tärkeimmistä asiakaslähtöisyyden elementeistä. Yhteinen päätöksenteko onnistuu säännöllisissä tapaamisissa eri tahojen kesken, kuten hoitohenkilökunta, omaiset ja luonnollisesti itse asiakas.

Asiakaslähtöisyys asettaa erilaisia vaatimuksia palveluille. Tarkastelun ja kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden, ei pelkästään organisaatioiden prosessit. Kehittämistoiminnassa tulisi korostaa sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttäjien näkemistä aktiivisina toimijoina. Tämän tulisi näkyä asiakkaiden valinnan mahdollisuuksien korostamisena kuitenkin palvelujen kustannustehokkuus huomioiden. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen auttaa vastaamaan moneen sosiaali- ja terveyssektoria koskevaan uudistustarpeeseen. Asiakaslähtöisemmillä toimintamalleilla voidaan lisätä muun muassa hoidon vaikuttavuutta, palveluiden kustannustehokkuutta ja asiakkaiden kuin työntekijöidenkin tyytyväisyyttä. (Virtanen ym. 2011, 5,8.)

7.2 Asiakaslähtöisyys palveluasumisessa: kriteerit ja keinot

Palvelukeskus Ainolan palveluasumisen laatukriteereitä pohdittiin laatuhankkeen aluksi ennen kaikkea ITE - itsearviointimenetelmän kautta, mutta keskusteluissa nousi tarve määritellä ITE:n rinnalle nimenomaan palveluasumista koskevat, asiakaslähtöiset laatukriteerit. Palvelukeskus Ainolan laadukkaassa palveluasumisessa haluttiin korostaa yksilöllistä tukea ja asiakkaan äänen kuulemistä. Näin laatukriteereiksi valikoitui kehitysvamma -alan asumisen neuvottelukunnan (kuvio 7) laatimat laatukriteerit.



Kuvio 7. Mukaillen yksilöllisen tuen laatukriteerit: Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta (2011, 4.)

Yksilöllisen tuen laatukriteereitä pohdittiin Palvelukeskus Ainolan työntekijöiden kanssa ja niiden näkymistä palveluasumisen arjessa käytiin mielenkiintoista keskustelua. Työntekijät asettivat kullekin kriteerille keinot asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi (kuvio 8).



KUVIO 8. Keinot asiakaslähtöisen ja yksilöllisen tuen toteuttamiseen Palvelukeskus Ainolassa.

Asiakaslähtöisen toimintatavan kriteerit ja sovitut keinot tullaan kirjaamaan Palvelukeskus Ainolan toimintasuunnitelmaan sekä otetaan rungoksi palvelusuunnitelmien päivitykseen. Jokaista osiota tarkastellaan yksilöllisesti kunkin asiakkaan näkökulmasta ja määritellään tarkasti mitä tavoite tarkoittaa kyseisen asiakkaan kohdalla sekä kirjataan ylös kuinka tavoitteen toteutuminen taataan. Palvelukeskuksen ohjaajat sekä toinen opinnäytetyöntekijöistä jatkavat näiden teemojen työstämistä Palvelukeskus Ainolassa tämän laatuhankeen jälkeen.

7.3 Palvelukeskus Ainolan asiakaspalautelomake

Laatuprofiilin sekä keskusteluiden myötä nousi tarve luoda asiakaspalautelomake. Myös tekeillä oleva omavalvontasuunnitelman luominen lisäsi tavoitteen laatuhankeeseen. Tavoitteena oli tehdä menetelmästä käytäntöön soveltuva niin, että järjestelmällä saataisiin palautetta mahdollisimman monelta asiakkaalta. Palaut-

teesta saatu tieto voidaan hyödyntää, kun toimintaa kehitetään entistä asiakaslähtöisemmäksi. Kun menetelmällä kerätään palautetta säännöllisesti, se auttaa kuvaamaan Palvelukeskus Ainolan toimintaa ja sen muutoksia pitkällä aikavälillä.

Asiakkaalle voidaan antaa mahdollisuus vaikuttaa palveluun esimerkiksi niimeämällä organisaation johtoryhmään asiakasjäsen. Asiakas voidaan ottaa mukaan myös toiminnan suunnitteluun. Asiakaspalautemenetelmän kehittäminen on keino, jolla asiakkaan ääni saadaan kuuluviin. Asiakas voi antaa palautetta eri prosessien kulusta, tapahtumista ja saamastaan kohtelusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000 – luvulle valtakunnallinen suositus kehottaa organisaatioita kehittämään toimivan, palveluntuottajalle itselleen ja asiakkaalle palautetta antavan asiakaspalautejärjestelmän. Asiakaspalaute auttaa tuomaan esiin toiminnan kehittämiskohteita ja täydentää työntekijöiden omaa arviointia. Asiakkaalle tulee tehdä näkyväksi se, kuinka palautteensa on käsitelty ja mitä vaikutuksia sillä on ollut toimintaan.

Hankkeen vastuulliset vetäjät laativat yhdessä Palvelukeskus Ainolan johtajan kanssa työyhteisön tarkasteltavaksi asiakaspalautelomakkeen (Liite 2). Se, miksi kehittämishankkeessa päädyttiin hyvin vapaamuotoiseen asiakaspalautelomakkeeseen, on tietoinen valinta. Työyhteisössä käytyjen keskustelujen perusteella emme halunneet lähteä tekemään varsinaista asiakastyytyväisyyskyselyä, koska sellaisia on hiljattain tehty. Haasteellisempänä nähtiin se, että viikoittain tuleva vapaamuotoinen palaute tulisi saada ikään kuin haltuun ja tarkastelun kohteeksi. Helposti saatavilla oleva lomake mahdollistaa asiakkaan antaman spontaanin palautteen. Asiakkaalla olisi mahdollisuus täyttää lomake itse tai halutessaan omaisensa kanssa. Lomake toimii myös apuna niissä arjen ohjaustyössä syntyvissä tilanteissa, jolloin asiakkaan ja ohjaajan näkökulma eroaa toisistaan. Nämä tilanteet voivat olla asiakkaille ja ohjaajille henkisesti raskaita. Lomake toimii ristiriitojen ratkaisijana tilanteissa, jolloin asiakas tuo esiin tyytymättömyyden saamaansa palveluun tai kohteluun.

Kaiken kaikkiaan organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Tällöin organisaatio tavoittelee aidosti asiakkaiden tyytyväisyyttä. Toiminnan nykytilaa tulee arvioida ja analysoida, kehittämiskohteita on tunnistettava ja kehittämisalueita on määriteltävä.

vä. Organisaatiossa tulee keskittyä tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavien ratkaisujen etsimiseen, arvioinnin ja valinnan sekä valitun ratkaisun toteuttamiseen. Toiminnan parantamistoimenpiteisiin kuuluu toteuttamistulosten mittaus, todentaminen, analysointi ja saavutettujen tulosten arvioiminen sekä muutosten vakiinnuttaminen. (Suomen standardoimisliitto SFS 2001a, 18–19.)

7.4 Itsemääräämisoikeus

Asiakaskeskeisyys koettiin Palvelukeskus Ainolassa laadukkaan asumispalvelun kulmakiveksi ja yhtenä sen tärkeänä osa-alueena nähtiin itsemääräämisoikeus. Asia on ollut työyhteisössä aiemminkin esillä ja siitä on käyty paljon keskustelua. Aihe koetaan tärkeäksi, mutta samalla vaikeaksi. Palvelukeskus Ainolan arvoihin on kirjattu asiakkaan kunnioittaminen mm. juuri itsemääräämisoikeutta korostamalla. Tavoitteena on tukea jokaista asiakasta hänen omaa elämää koskevissa valinnoissa. Työntekijät kokivat vahvasti, että tämä arvo täytyy saada siirrettyä vahvemmin arjen toimintaan. Laatuhankkeessa päätettiin määritellä mitä itsemääräämisoikeus tarkoittaa Palvelukeskus Ainolassa ja kuinka itsemääräämisoikeus otetaan huomioon jokapäiväisessä toiminnassa.

Hoivan ja huollon hallitsemasta ajattelutavasta on tämän päivän vammaispolitiikassa siirrytty ihmis- ja perusoikeusajatteluun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012:1, 5.) Tämä vaatii työntekijöiltä asenteiden ja käsitysten muuttumista. Itsemääräämisoikeuden rajoittaminen on vallankäyttöä, jota tulee aina tarkastella kriittisesti. Erikssonin (2008, 168) tutkimuksen mukaan vammaiset henkilöt joutuvat arkielämässään usein erilaisten valtasuhteiden alle, eikä heidän itsemääräämisoikeus toteudu riittävästi. Keskeistä vammaisen henkilön elämän laadussa onkin se, millainen arvo hänelle arjen asioissa annetaan. Niemelä ja Brandt (2008, 39) kritisoiivat sitä, että vammaisten ihmisten itsemääräämisoikeudet asetetaan kyseenalaisiksi usein aivan arkipäiväisissä asioissa.

Niemelän ja Brandtin (2008, 25) mukaan jokaisella tulisi olla mahdollisuus elää omien taitojensa ja ominaisuuksiensa mukaista arkielämää muiden joukossa valiten ja päättäen samoista asioista kuin muutkin. Vesala (2010, 127) muistuttaa, että kehitysvammaisten itsemääräämisoikeus toteutuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten, erityisesti lähityöntekijöiden, kanssa. Itsenäiset valinnat ja päätökset to-

teutuvat lähityöntekijän tuella ja näin ollen itsemääräämisoikeuden tukeminen on työntekijän velvollisuus. Työntekijä asettuu ikään kuin valmentajan tai asiantuntijan rooliin.

Palvelukeskus Ainolassa itsemääräämisoikeus nähtiin ennen kaikkea valintojen tekemisenä. Työntekijät totesivat, että asiakkaiden mahdollisuudet tehdä itseä koskevia päätöksiä olivat kasvaneet, mutta kuten Vesala (2010, 156) on tutkimuksessaan todennut, vammaiset henkilöt pääsevät liian vähän päättämään asioistaan. Palvelukeskus Ainolassa asiakkaiden omaa päätösvaltaa päätettiin kohentaa ja kiinnittää asiaan enemmän huomiota arjen pienissäkin asioissa. Työntekijöille päätettiin myös järjestää koulutusta arvolähtöisestä ohjaustavasta.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämishankkeen arviointia

Kehittämishankkeemme eteneminen on ollut hyvin moninainen ja elävä prosessi. Vuonna 2009 käydyt keskustelut Palvelukeskus Ainolan silloisen johtajan kanssa antoi meille viitteitä siihen, että kyseinen toimipiste tarvitsee ehdottomasti laatukäsikirjan. Hanketta lähdettiin suunnittelemaan näiden tietojen valossa. ITE – itsearviointi toteutettiin syksyllä 2011. Vielä kyselyn saatekirjeessä toimme vahvasti esiin asettamaamme tavoitetta luoda yksikölle laatukäsikirja. Kysely nosti esiin kuitenkin toisenlaisia asioita, mitä aikaisemmin työyhteisössä olimme keskustelleet. Osaltaan tähän vaikutti myös yksikön johtajan vaihtuminen. Laatukäsikirjatyöskentelyä ei enää nähty tarpeellisena. Näin meidän tuli arvioida hankettamme uudelleen ja tarkastella työmme suuntaa. Tässä vaiheessa työ ja sen eteenpäin vieminen tuntui työläältä.

Laatuhankkeen edetessä tavoitteemme ja tarkoituksemme ovat olleet jatkuvan tarkastelun kohteena. Huovinen ja Rovio (2007, 96) toteavatkin, että toimintatutkimuksessa kannattaa välttää liian tarkkaa kysymyksenasettelua, koska tällöin voi jäädä huomioimatta kehitykselle oleellisia seikkoja. Tutkimusongelmalla tulee olla mahdollisuus täsmentyä ja muuttua prosessin edetessä. Toimintatutkimus voi olla arvaamaton eikä tutkija voi varautua etukäteen kaikkiin prosessissa nouseviin kysymyksiin. Hankkeen alussa ollut tavoite on muuttunut ja kirkastunut hankkeen edetessä; Tämä on vaikuttanut hyvin paljon kirjallisen opinnäytetyön jäsentämiseen. Teoria, joka on kirjoitettu hankkeen alkuvaiheessa, ei välttämättä ole enää yhtenäinen käytännön osion kanssa.

Palvelukeskus Ainolan työntekijät toivat hanketta arvioidessaan esiin sen, että työyhteisön valmisteluun olisi voitu paneutua paremmin. Henkilöstön osallistamiseksi olisi ollut tärkeätä, että hankkeen vastuulliset vetäjät olisivat selvittäneet lähtökohtia ja hankkeen tärkeimpiä käsitteitä tarkemmin. Jossain määrin työyhteisö koki ensimmäiset tapaamisemme taakkana, koska hankkeen käynnistämisen vaiheessa asiat olivat hyvin abstrakteja eikä tuloksia osattu konkretisoida. Yhteiseen keskusteluun laatutyön hyödyistä sekä koko hankkeeseen olisi voinut varata enemmän aikaa. Henkilöstö ei välttämättä yhdistänyt kaiken aikaa hanketta suo-

raan arkiseen työhön, vaan ajoittain kokivat tämän irralliseksi asiaksi. Näkyvää vastarintaa ei kuitenkaan koettu, ja hanke eteni työyhteisössä suunnitellusti.

Palvelukeskus Ainolan työntekijät kokivat laatutyöskentelyn tärkeäksi, mutta heidän näkemykset hankkeen todellisista vaikutuksista arjen työhön olivat vaihtelevia, jopa kriittisiä. Tähän vaikutti varmasti se, että hankkeen tavoite tarkentui vasta prosessin edetessä. Kehittämishankkeemme on motivoinut osaltaan Ainolan henkilökuntaa kehittämään omaa työtään. Työntekijöiden oma panos laadun kehittämisessä oli merkittävä, ja hankkeen myötä työntekijöiden sitoutuminen omaan työhönsä kasvoi. Työntekijät olivat aktiivisesti mukana viikkopalavereissa ja osallistuivat yhteiseen keskusteluun. Keskusteluiden kautta menettelytavat saivat yhtenäisen muodon ja sitä kautta toiminnasta tulee asiakaslähtoisempää.

Arviointikeskustelussa pohdittiin oliko kehittämishanke perusteltua rajata koskemaan vain Palvelukeskus Ainolan palveluasumista. Olisiko tuotos ollut laajempi ja kattavampi, jos ITE-arvioinnin olisi suorittanut koko palvelukeskuksen henkilökunta? Palvelukeskuksen palveluvalikkoon kuuluvat päivätoiminta sekä kotihoito ovat perustehtäviltään sekä keskeisiltä toiminta-alueiltaan palveluasumisesta poikkeavia. Laadun näkökulma haluttiin pitää vahvasti asiakkaan kokemuksessa sekä asiakaslähtöisyydessä, joten hanke oli perusteltua rajata koskemaan vain yhtä asiakaskuntaa. Myös ITE – menetelmän valinta rajasi hanketta, sillä siinä arvioidaan työyhteisön edellytyksiä toimia yhdenmukaisesti ja järjestelmällisesti. Työntekijöiden toimintaedellytykset laadun syntymiseen ovat erilaisia eri työyksiköissä. (Holma 2010, 10, 20.)

ITE – menetelmällä tehdyn itsearvioinnin vaikeudeksi muodostui se, että yhteen arviointikysymykseen sisältyy monta eri asiaa, joihin oli otettava kantaa. Kysymykset oli hankala kääntää viittomakielelle ja myös kuulevat ohjaajat toivat esille lomakkeen kysymysten kapulakielisyyden. ”En osaa arvioida” – vastauksia olisi todennäköisesti ollut vähemmän jos olisimme ITE-itsearviointilomakkeen läpikäymisen yhteydessä keskustellen tarkentaneet kunkin kysymyksen kohdalla ”mitä tämä tarkoittaa meillä”. Holman (2010, 24) mukaan työyksiköissä, joissa esiintyy runsaasti ”en osaa arvioida” -vastauksia ei ole kovin vahva laatukulttuuri. Toisaalta hän toteaa myös, että toisinaan vastaaja ei vain todellakaan tiedä miten asia on hoidettu. Esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla tämä näkyi selvästi.

Itsearviointin analyysi vaikutti työyhteisöön ristiriitaisesti. Osa koki, että Palvelukeskus Ainolan asiat eivät ole ollenkaan niin kuin pitäisi, ja edessä on raskas työtaakka asioiden parantamiseksi. Toisaalta osa työntekijöistä oli ajatellut tilanteen olevan todettua pahempi. Työyhteisön mielestä ITE-itsearviointi on aiheellista toteuttaa vuosittain, jotta laadun kehittämisen tulokset saadaan jatkossa esille. Myös Kuurojen Palvelusäätiön henkilöstökyselyn tuloksia jäätin odottamaan mielenkiinnolla ja sen yhtymäkohtia Ainolan laatuhankeeseen.

ITE – laatuprofiilista nousi kolme keskeistä teemaa, jotka vaativat työyhteisön mukaan jatkotyöskentelyä. Näiden teemojen työstäminen koettiin mielekkääksi. Työyhteisö koki, että laadunhallinnasta uupui asiakkaiden ääni, muun muassa siksi, ettei systemaattista asiakaspalautejärjestelmää vielä ollut. Työntekijät toivat esiin, että asiakkailta ja heidän läheisiltään tulee palautetta, mutta sitä ei kirjata systemaattisesti mihinkään ylös, saati että asioita käytäisiin millään tapaa yhteisesti kehittämisenhengessä läpi. Työyhteisössä oli hataria kuvia siitä, mitä palaute ylipäättään yleensä koskee. Kehittämiskohteista ei saatu kiinni, tiedot perustuivat pitkälti jokaisen omiin mielikuviin.

Palvelukeskus Ainolan työntekijät ja johtaja kokivat, että alkuun saatettu laadunhallinta onnistui tavoitteidensa puolesta. ITE – kysely toimi usealle työntekijälle ajatusten herättelijänä. Monikaan ei ollut aikaisemmin arkisen työn ohessa pysähtynyt pohtimaan laatuun vaikuttavia tekijöitä ja sitä, kuinka itse asioihin voi vaikuttaa, monesti hyvin pienellä toimintatapansa ja asenteensa muutoksella. Yhteiset arvokeskustelut koettiin hedelmällisinä. Työntekijät toivat esiin, että tällaisia keskusteluita tulisi pitää edelleen yllä ja niihin olisi varattava riittävästi ja säännöllisesti yhteistä aikaa. Hanke koettiin ajankäytön suhteen hankalaksi. Se toteutettiin loppujen lopuksi nopealla aikataululla. Vuorotyötä tehdessä kaikki eivät pääse paikalle palavereihin yhtäkäsi kovinkaan usein. Henkilöstönäkilliset sairastapaukset toivat haasteita yhteisten tapaamisten järjestämiseksi. Myös asiakastyö luonnollisesti aiheuttaa yllättäviä ja äkillisiä muutoksia suunnitelmissa. Työyhteisö koki, että tapaamisista ja keskusteluista tehdyt muistiot pitivät kuitenkin kaikki työyhteisön jäsenet ajan tasalla hankkeesta.

Palvelukeskus Ainolan laatuhanke on kulkenut Kuurojen Palvelusäätiön strategian kirkastamisprosessin rinnalla ja on työntekijöiden mielestä se on toiminut osana

strategian jalkauttamista. Hanke on osaltaan antanut tietoa laatuajattelusta ja laadunhallinnan periaatteista. Toimintaa on tarkasteltu hankkeen myötä jatkuvan laadunkehittämisen näkökulmasta, jolloin toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja asiakaslähtöisyys tulee huomioitua entistä paremmin. Työhön saatiin hankkeen kautta uusia näkökulmia sekä yksi konkreettinen työkalu, asiakaspalautelomake, joka tulee todentamaan kehitettäviä seikkoja työssä. Henkilöstön mukaan lomake jäsentää saatua palautetta. Erinomaisena asiana nähtiin se, että nyt asiakkaan palautteeseen on vastattava, asia on tehtävä ikään kuin näkyväksi. Lomakkeen yksinkertaisuutta pidettiin myös hyvänä asiana; haasteellisissa asiakastilanteissa se on nopea ja helppokäyttöinen.

Hankkeen vastuullisista vetäjistä toinen työskentelee Palvelukeskus Ainolassa. Tämä mahdollisti hankkeen vetäjien tapaamisissa ikään kuin työnohjauksellisen näkökulman. Kauempaa hanketta tarkastellut vetäjä esitti ajoittain tarkentavia kysymyksiä, mitä ei välttämättä olisi ajateltu, jos molemmat vetäjistä olisivat työskennelleet samassa organisaatiossa. Ulkopuolinen henkilö katsoo organisaation toimintaa objektiivisemmin jossain kohtaa. On kuitenkin pohdittava, jos molemmat vetäjät olisivat olleet täysin organisaation ulkopuolisia, olisiko innostus hanketta kohtaan ollut vieläkin suurempaa? Olisiko organisaation ylempi johto ollut vieläkin motivoituneempi? Hanke ei sinällään ole aiheuttanut mittavia kustannuksia organisaatiolle. Jos näin olisi ollut, olisiko hanke viety läpi tehokkaammin? Toisaalta taas työyhteisöstä lähtevä kehittäminen ei ole riippuvainen ulkopuolisesta konsultista ja saattaa olla joustavampaa.

Hankkeen vastuullisina vetäjinä olemme tarkastelleet omaa toimintaa suhteellisen kriittisesti. Väistämättä olemme tehneet työtä Palvelukeskus Ainolassa enemmänkin opiskelijan kuin hankkeenvetäjän roolissa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee esimiestehtävässä eri organisaatiossa. Kokemuksen ja yhteisten keskustelujen perusteella voidaan todeta, että laatutyöskentely on ollut kivuttomampaa esimiehen roolissa. Toisaalta olemme ajoittain olleet vaatimattomia työskentelemme kohtaan ja vähätelleet aikaansaannoksia turhaan. Olemme onnistuneet hankkeessamme jo silloin, jos yksikään työntekijöistä on alkanut pohtimaan työskentelytapojaan ja asiakkaaseen suhtautumista. Se ajatus on alku laatutyölle, jota Palvelukeskus Ainolassa jatketaan opinnäytetyötekijöiden astuttua sivuun.

8.2 Jatkotutkimukset ja kehittämistoimet

Palvelukeskus Ainolassa laatuhankeemme toimi laadun kehittämisen alkusysäyksenä. ITE – itsearviointi on tarkoitus toteuttaa jatkossa vuosittain. Myös asiakaspalautelomakkeen käyttöönotto ja palautteiden hyödyntäminen tulee edelleen vaikuttamaan laadun kehittämiseen. Tuloksia on seurattava pitkäjänteisesti, samoin kuin työssä tapahtuvia muutoksia. (Hyrkäs, Paunonen & Laippala 2000, 227.) Tulokset antavat henkilökunnalle palautetta tekemästään työstä sekä kannustavat ja motivoivat henkilökuntaa entistä parempaan palveluun (Outinen ym. 1999, 46).

Lähdimme alun perin kehittämään Palvelukeskus Ainolalle laatukäsikirjaa ja olemme edelleen sitä mieltä, että Palvelukeskus hyötyisi laatukäsikirjasta. Sen tekeminen jää tämän hankkeen jälkeen Ainolan henkilökunnan päätettäväksi ja vastuulle. Laatutyön systematisoimiseksi kyseisessä organisaatiossa kannattaa pohtia myös esimerkiksi tulostietojen käyttöönottoa.

Palvelukeskus Ainolassa toiminta on joiltain osin asiakaslähtöistä, mutta sitä tulisi kehittää edelleen. Asiakkaan äänen saisi asiakaspalautelomakkeen lisäksi kuuluviin esimerkiksi säännöllisillä asiakaspalavereilla, omaisten illoilla ja omaiskirjeillä. Organisaation johtoryhmään tulisi myös saada asiakkaan ääni kuuluviin. Mielestämme Palvelukeskus Ainolan asiakaslähtöisyyteen liittyvä kehityshaaste on edelleenkin sellaisten palautteenkeräysjärjestelmien kehittäminen, jotka olisivat toimivia asiakkaiden toimintavalmiuksien näkökulmasta. Asiakkaiden toimintakyky on osaltaan rajoittunutta. Asiakkaat voivat antaa vaihtoehtoisesti palautetta myös ohjaajien tai läheistensä avustamina, mutta tämä voi luonnollisesti vaikuttaa palautteen sisältöön. Stakesissa on kehitetty laatupelejä, jota suosittelemme käyttöön otettavaksi myös Palvelukeskus Ainolassa. Asiakkaan valmiustason huomioon ottava, vuorovaikutustapahtumana mukava mielipiteiden kartoittamismetodi nostaa asiakaspalautejärjestelmän rakentamisen uudelle tasolle.

Tulevaisuudessa Palvelukeskus Ainola voisi tarkastella myös omaa palveluohjausta, mikä on asiakaslähtöinen ja asiakkaan etua korostava työtapo. Palveluohjaus on asiakastyön menetelmä, jolla organisaatiossa sovitetaan yhteen palveluita. Olennaista on asiakkaan ja työntekijän välinen luottamussuhde, missä korostuu

asiakaslähtöinen työskentelytapa. Palveluohjaus on työmenetelmä, jolla kootaan palvelut asiakkaan tueksi ja lievennetään mahdollisia palvelujärjestelmänhajanaisuuden haittoja. Tavoitteena palveluohjauksessa on tunnistaa asiakkaan yksilölliset tarpeet ja järjestää asiakkaalle hänen tarvitsemansa palvelut ja tuki. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 10–11, 13.)

Kehittämishankkeemme tarpeellisuutta puoltaa myös tulevaisuudennäkymä palvelusetelien käytöstä. Myös tällä tavoin edistetään sosiaali- ja terveysten palveluiden käyttäjien valinnanvapautta ja mahdollisuuksia hankkia tarvitsemiaan palveluita yksityisiltä palvelujen tuottajilta. Palvelujen tuottajan tulee täyttää toiminnalle yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta ja yksityisestä terveydenhuollosta annettussa laissa asetetut vaatimukset. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Ahola, S. & Konttinen, J-P. 2009. Uudistuva vammaispalvelulaki. Oikeus henkilökohtaiseen apuun vahvistuu. Vaasa: Assistentti info.
- Alanen, S. 2009. Implementing an evidence-based hypertension guideline into Finnish primary care nursing. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Alila, K. & Parrila, S. (toim.) 2004. Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Asetusvammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 759/1987.
- Bergman, E. 2007. Arviointi arjen toiminnaksi - kokemuksia Helsingin sosiaalivieraston arviointityöstä. Julkaisussa FinSoc. Sosiaalialan menetelmien arviointi 2 /2007. Kajaani: KS Paino.
- Davidson, J., Powers, K., Kamyar, M., Hedayat, M., Tieszen, M., Alexander, A., Shepard, E., Spuhler, V., Todres, D., Levy, M., Barr, J., Ghandi, R., Hirsch, G. & Armstrong, D. 2007: Clinical practice guidelines for support of the family in the patient-centred intensive care unit: American College of Critical Care Medicine Task Force 2004-2005. Critical Care Medicine 35 (2).
- Ellonen, E. 1993. Asiakaspalvelu A:sta O:hon. Helsinki: Penart Oy.
- Eriksson, S. 2008. Erot, erilaisuus ja elinolot – Vammaisten arkielämä ja itsemäärääminen. Helsinki: Kehitysvammaliiton tutkimuksia.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Harajärvi, M., Kairi, T., Kuusterä, K. & Miettinen, S. 2009. Toimivatko kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut? Näkemyksiä palvelujen käyttäjiltä ja niiden järjestäjiltä. Helsinki: Kehitysvammaliitto ry.

Hallintolaki 434/2003.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Hellsten, K. 31.3.2005. Suuntana laadun hallinta. Luento. Turku.

Hintsala, S. & Rajaniemi, M. 2010b. Vallan uusjako? Yhteistoiminnallisen palvelujen kehittämisen ja aktiivisen tuen näkökulma kehitysvammatyöhön. Kehitysvammaliitto. Luentomateriaali.

Holma, T. 2010. ITE2- Opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. & Saini, S. 2002. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Holma, T. & Virnes, E. (toim.) 1999. Laadunhallinta vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa. Toimintamalleja ja työvälineitä laatutyöhön. Lasso – Suomen kuntaliiton laatuprojekti. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

http://www.valvira.fi/files/tiedostot/o/m/Omaavonta_maaraysluonnos%2029_12_2011.pdf Luettu 28.4.2012.

Holopainen, A., Korhonen, T., Miettinen, M., Pelkonen, M. & Perälä, M-L 2010. Hoitotyön käytännöt yhtenäisiksi – toimintamalli näyttöön perustuvien käytäntöjen kehittämiseksi. Premissi. nro 1.

Hujala, A., Puinti, A. & Saarnio, T. 2004. Lastensuojelu tänään. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon; toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Hyrkäs, K., Paunonen, M. & Laippala, P. 2000. Patient satisfaction and research-related problems (part 1). Problems while using a questionnaire and the possibility to solve them by using different methods of analysis. Journal of Nursing Management, 2000.

Häggglund, M. 2009. Sharing is Caring. Integrating Health Information System to Support Patient-Centred Shared Home care. Uppsala universitet.

Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatukriteerit – Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Stakes Aiheita 20/2000. Stakesin monistamo. Helsinki: Stakes.

Ihalainen, J. & Kettunen, T. 2007. Turvaverkko vai trampoliini, sosiaaliturvan mahdollisuudet. WSOY.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. 2011. Yksilöllisen tuen laatukriteerit. http://www.kvank.fi/wp-content/uploads/Yksilollisen-tuen-laatukriteerit_kesakuu-2011.pdf Luettu 18.5.2012.

- Kemmis, S. & McTaggart, R. 1988. The Action Research Planner. Deakin: University Press.
- Kiikkala, I. 2000. Hyvinvointivaltion palveluketju. Asiakaslähtöisyysperiaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Komulainen, A. 2005. Laatukäsikirjasta tukea työhön. Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuverkoston tiedotuslehti. LaatuPala 4.
- Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 229. Väitöskirja.
- Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Väitöskirja. Acta Universitas Tamperensis 914. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuurojen Palvelusäätiö. Koulutussuunnitelma 2012.
- Kuurojen Palvelusäätiö. Perehdytys 2011.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintakertomus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000).
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä (569/2009).
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto.
- Lighter, D. & Fair, D. 2000. Principles and methods of quality management in health care. Gaithersburg. Aspen publisher.

- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- MacNee, C., Pyle, J. & Sutherland, S. 2004. ISO9001:2000. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset – siirtymävaihe ja käyttö. Helsinki: SFS Suomen standardoimisliitto.
- Malm, M., Repo, M. & Talvela, E-L. 2004. Esteistä mahdollisuuksiin. Vammaistyön perusteet. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mäki, T. 2004. Laadun informaatio-ohjauksen haasteet – Hoitohenkilökunnan ja laatusuosittelun laadulle antamien merkitysten harmonisuus ja ristiriitaisuus. Väitöskirja. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niemelä, M. & Brandt, K. (toim.) 2008. Kehitysvammaisten yksilöllinen asuminen – Pitkäaikaisesta laitostasumisesta kohti yksilöllisempiä asumisratkaisuja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 73. Helsinki: Yliopistopaino.
- Nurmi-Koikkalainen, P. 2009. Välttämätön apu elämisen mahdollistajana. Näkökulmia vaikeavammaisten henkilöiden asumiseen ja apuun. Helsinki. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Oosi, O. & Virtanen, P. 2005. Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli. Edita Print Oy.
- Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. 1999. Seitsemän laatu-polkuja. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kuntaliitto.
- Outinen, M., Räikkönen, O., Holma, T. & Voipio-Pulkki, L-M 2007. Laadunhallintaa sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa 2004 ja vertailu vuoteen 1999. Raportteja 10/2007. Helsinki: Stakes.

Pesonen, H. 2007. Laatusa! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

Pietiläinen, E. & Seppälä, H. 2003. Palveluohjaus asiakastyössä ja organisaatiossa. Kehitysvammaliitto 2003. Helsinki: Painopörssi Oy.

Pulkkinen, S. 1999. Laadun kehittäminen terveydenhuollossa, analyysi laadun käsitteestä ja sisällöstä. Pro Gradu – tutkielma. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.

Sisäasiainministeriön julkaisuja 49/2006. Läänihallituksen asiakaspalautejärjestelmä.

Slagsvold, B. 1997. Quality measurements and some unintended consequences: Can quasi-quality be a consequence of quality standard? Teoksessa Evers, A., Haverinen, R., Leichsenring, K. & Wistow, G. Developing quality in personal social services. Concepts, cases and comments. European centre Vienna: Ashgate.

Sorsa, M. 2002. Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveyspalveluissa. Hoitotieteenlaitos. Hoitotieteen pro gradu –tutkielma. Tampere.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2003:4. Yksilölliset palvelut, toimivat asunnot ja esteetön ympäristö. Vammaisten ihmisten asumispalveluiden laatusuositus. 2. painos. Helsinki: Edita prima oyj.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2011:5. Sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestöt sosiaali- ja terveysministeriön kumppaneina 2011.

Sosiaalihuoltolaki 731/1999.

STM – Stakes – Suomen kuntaliitto 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen perustuslaki 731/1999.

Suomen standardoimisliitto. ISO9000.

Suomen standardoimisliitto SFS 2001a. Standardi SFS-EN ISO9000. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.

Suomen standardoimisliitto SFS 2001b. Standardi SFS-EN ISO9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset.

Tervonen, H. 2008. Asiakaspalautetiedon hallinta osana laatuja järjestelmää perusterveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma, terveystieteiden ja – talouden laitos, Kuopion yliopisto.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere university press.

Ursin, J. 2007. Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisia käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino.

Vaarama, M. 2002: Tavoitteena vanhan ihmisen hyväelämänlaatu. Teoksessa Voutilainen, P., Vaarama, M., Backman, K., Paasivaara, L., Eloniemi-Sulkava, U. & Finne-Soveri, U. H. (toim.) 2002. Ikäihmisten hyvä hoitoja palvelu. Opas laatuun. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämisskeskus. Oppaita 49. Helsinki: Stakes.

Vammaispalvelulaki 380/1987.

Vesala, H. 2010. Hameennappi ja haalari. Tutkimus puhumattoman, vaikeasti kehi-tysvammaisen naisen itsemääräämisestä ja valinnanmahdollisuuksista. Teoksessa Teittinen, A. (toim.) Pois laitoksista! Vammaiset ja hoivan politiikka. Helsinki: Hakapaino.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöistensosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011.

Voutilainen, P., Vaarama, M. & Peiponen, A. 2002. Asiakaslähtöisyys. Teoksessa Voutilainen, P., Vaarama, M., Backman, K., Paasivaara, L., Eloniemi-Sulkava, U. & Finne-Soveri, U. H. (toim.). Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Walker, R. 1985. Doing Research: A handbook for teachers. London: Methuen & Co. Ltd.

Ylikoski T. 2001. Unohtuiko Asiakas? Keuruu: Otava.

Övretveit, J. 1992. Health Service Quality. An introduction to Quality Methods for Health Services. Blackwell Science Ltd. Oxford.

LIITTEET

Liite 1. ITE – kysely Palvelukeskus Ainolaan

Liite 2. Asiakaspalautelomake

Liite 1. ITE – kysely Palvelukeskus Ainolaan

Hei!

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen koulutusohjelmassa.

Opintomme on edennyt opinnäytetyöhön, joka on työyhteisölähtöinen kehittämis-hanke. Olemme valinneet kohdeorganisaatioksi Kuurojen palvelusäätiön palvelukeskus Ainolan. Hankkeemme tavoitteena on arvioida ja selvittää asumispalvelun laatu Palvelukeskus Ainolassa ja tehdä selvityksen perusteella Ainolalle laatukäsikirja yhdessä työyhteisön kanssa. Laatutyöskentely toteutetaan syksyn 2011 aikana kehittämispäivillä sekä ryhmätöillä. Laatukäsikirjan avulla Kuurojen palvelusäätiön palvelukeskus Ainola pystyy antamaan palvelun ostajille sekä uusille työntekijöille selkeän kuvan toiminnastaan.

Menetelmänä käytämme työyksikön itsearviointi ja laadunhallintamenetelmää, ITE – kyselyä. Kyselyn yhteenvedon tuloksena syntyy laatuprofiili, mistä valitsemme yhdessä aihealueet, joita lähdemme yhdessä työstämään laatukäsikirjaa varten. Työskentely tapahtuu ryhmätöinä, keskustelemalla viikkopalavereissa ja vuoronvaihdossa. Ryhmätyön tulokset käydään läpi syksyn kehittämispäivillä. Tuloksista keskustellaan jatkuvasti ja jatkotoimista sovitaan yhdessä.

Näkökulmana on oman yksikön toiminta. Itsearvioinnista arvioidaan sitä, miten asiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä omassa työyhteisössä. Arvioinnin tavoitteena on myös näyttää kehittämisen suuntaa, kun pyritään järjestelmällisempään toimintaan. Arviointilomake sisältää niitä asioita, joita nykyisin pidetään tärkeänä laadunhallinnan näkökulmasta. Kyse ei ole työntekijän työn laadun arvioinnista tai työn tulosten arvioinnista.

Sinulla on nyt mahdollisuus osallistua tähän itsearvioinnin, johon toivomme sinun vastaavan 9.10.2011 mennessä. Arviointilomakkeessa on 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman arvioitavan osa-alueen. Sinun on arvioitava koko kokonaisuutta. Jos yksi alue on mielestäsi puutteellinen, kohtaa ei voi arvioida asiaksi, joka ”toteutuu sellaisena kuin pitääkin”. Vastaa oman näkemyksesi mukaan. Jos arviointisi osuu usein 0 – kohtaan asteikolla, se ei tarkoita, että

laadusta ei olisi lainkaan huolehdittu. Matalat arvioinnit syntyvät usein siitä syystä, että asioista ei ole sovittu riittävän täsmällisesti, toimintatapoja ei ole kirjattu tai toimintojen jatkuvuutta ei ole varmistettu.

Yhteistyöterveisin Katja Mustonen ja Hanna-Riikka Pöppönen

ARVIOINTIASTEIKKO

0 = Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä

Mitään ei ole tehty asian hyväksi, ei ole ollut esillä missään yhteydessä.

1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana

Jotain on asian tiimoilta tapahtunut; asiasta on keskusteltu ja mietitty, pitäisikö tehdä jotain tai on sovittu, että asiaan palataan myöhemmin.

2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti

On ryhdytty toimeen asian kuntoon saattamiseksi, asiasta on sovittu suullisesti, menossa on hanke, on ollut satunnaisia kokeiluja tai opiskeluihin liittyviä töitä.

3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain

Toteutuu jo toiminnassa, mutta ei kaikilla arviointikohteen osaluilla tai vaatii vielä kehittämistä joiltain osin.

4 = Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla

Toteutuu sellaisena kuin pitääkin: koko arviointikohde kunnossa. Oleelliset asiat on dokumentoitu; myös asiaan liittyvät asiakirjat, ohjeet, lomakkeet ym. ovat järjestyksessä ja hallinnassa.

Eos = En osaa arvioida, ei koske minua

Kun et todellakaan tiedä asiasta mitään tai et ole missään tekemisissä asian kanssa. Tämä kohta ei ole tarkoitettu tilanteeseen, jossa olet vähän epävarma miten asia on teillä hoidettu.

TYÖYKSIKÖN ITSEARVIOINTI

ITE-arviointilomakeen kysymykset

1. Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustehtävän ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.
2. Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista. Päätökset ja sopimukset kirjataan.
3. Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painopistealueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatu-tavoitteet.
4. Olemme selvittäneet keskeisten asiakas- ja sidosryhmiemme palvelutarpeet ja odotukset sekä muut palveluihimme kohdistuvat vaatimukset. Tarkastamme ne määräajoin.
5. Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä hoito-/palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.
6. Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaus, palveluseloste tms.)
7. Henkilöstön vastuista ja valtuuksista sekä vastuualueista on sovittu kirjallisesti.
8. Yksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.
9. Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.
10. Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytetään tehtäviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaan.
11. Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet.
12. Tutkimus-, hoito- testaus- ja mittausvälineiltä vaadittava tarkkuus ja täsmällisyys varmistetaan säännöllisesti tapahtuvan kalibroinnin, kirjanpidon ja päivitysmerkintöjen avulla.
13. Olemme sopineet kirjallisesti hyvän hoidon, hoivan, kuntoutuksen tai muista tarvittavista työn laadun kriteereistä, jotka tarkistamme määräajoin.

14. Tiedämme, miten ulkopuolella ostettavien palvelujen, raaka-aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta meillä tapahtuu ja mistä tarvittavat ohjeet löytyvät.
15. Säännöllisin väliajoin tehdään yksikössämme tai organisaatiossamme työyhteisö- ja työtyytyväisyyskartoituksia. Niiden tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
16. Hankimme säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä asiakkailtamme (esim. potilaat) sekä tarvittaessa myös omaisilta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.
17. Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Palautteiden tulokset hyödynnetään.
18. Yksikkömme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, kotisivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.
19. Meillä on käytössämme ajan tasalla olevat kirjalliset ohjeet siitä, mitä ja miten kirjaamme asiakas- ja potilasasiakirjoihin.
20. Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.
21. Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
22. Yksikössämme on varmistettu, että yksikön toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (suositukset, ohjeet, lomakkeet, laatukäsikirja ym.) ovat ajan tasalla ja hallinnassa.
23. Toteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.
24. Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköitten toimintaan ja saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.
25. Olemme aktiivisia yksikkömme toiminnan kehittämisessä: jatkuvasti on meneillään hankkeita, jotka toteutetaan suunnitelmallisesti ja koordinoidusti, hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.

Liite 2. Asiakaspalautelomake



KUUROJEN PALVELUSÄÄTIÖ
DÖVAS SERVICESTIFTELSE

Palautteen antaja _____

Pvm _____

Palautteen aihe _____

Palautteen vastaanottaja _____

Palaute

Vastine palautteen antajalle, tehdyt toimenpiteet (Vastine annetaan neljän viikon kuluttua palautteen saamisesta, tiedoksi palautteen antajalle ja työyhteisölle)